

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



MOTIVAÇÃO NAS EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA: CONTRIBUTOS DO *TEAM BUILDING*

Autora: Sofia Mónica R. P. Gordinho

Orientadora: Dr.^a Alice Maria Henriques

Lisboa, junho de 2016



SOFIA MÓNICA R. P. GORDINHO

MOTIVAÇÃO NAS EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA: CONTRIBUTOS DO *TEAM BUILDING*

Relatório Final do 2.º Curso de Comando e Direção Policial

Orientadora:

Dr.ª Alice Maria Henriques

Lisboa: 2016

AGRADECIMENTOS

Importa lembrar as pessoas que, não obstante a simplicidade do trabalho, se prontificaram a dar o seu apoio e contributo para a sua concretização, demonstrando sempre enorme gentileza.

À Dr.^a Alice Maria Henriques, pela disponibilidade para orientar este trabalho, que mereceu o seu total incentivo desde o primeiro contacto, pelos doutos conselhos e por toda a sua simpatia, cooperação e energia.

Aos Sr.s Professores Nuno Jorge e Francisco Silva, respetivamente das Escolas Superior de Gestão e Tecnologia e Superior de Educação, de Santarém, pela disponibilidade, simpatia e auxílio na parte metodológica.

À Sr.^a Professora Manuela Félix, do Agrupamento de Escolas Alberto Sampaio, de Braga, pela partilha de saber e contributos, que conduziram ao enriquecimento do trabalho.

À Barbosa Surf Safari, na pessoa do Sr. Paulo Barbosa e colaboradores, pela disponibilidade, simpatia e empenho, sem os quais não seria possível realizar o estudo de caso.

Ao W Shopping – o centro de Santarém, na pessoa do Dr. Rui Rosa, pela simpática colaboração e disponibilização do espaço.

À Sr.^a Superintendente Paula Peneda e Sr.s Subintendente Carvalho da Silva e Comissário Fernando Moreira, pela disponibilidade e agilização no desenvolvimento do estudo de caso.

Aos Oficiais, Chefes e Agentes das Esquadras de Intervenção e Fiscalização Policial do Comando Distrital de Santarém, pelo voluntarismo e empenho.

A todos os meus colegas deste 2.º Curso de Comando e Direção Policial, pela troca de ideias, de palavras encorajadoras e de experiências.

E porque os últimos são sempre os primeiros, um agradecimento especial à minha família e amigos que sempre me apoiaram e motivaram e a duas pessoas em particular, à minha pequerrucha pelo seu precioso tempo de brincadeira e à minha mãe, pelo total, incondicional e precioso apoio.

Finalmente, a quem não citei, o meu muito obrigado pelo contributo, especial e único.

RESUMO

Com a evolução das teorias de gestão, verifica-se uma cada vez maior atenção prestada aos colaboradores das empresas, na medida em que se percebe que constituem fator preponderante no que concerne à produtividade, eficiência e qualidade do serviço prestado.

Daí que se coloque no centro das preocupações dos atuais gestores a criação de estímulos que possam potenciar a motivação dos seus colaboradores e equipas, alinhando os objetivos individuais com os da Instituição, por forma a que ambos sejam alcançados.

Considera-se fulcral fazer um enquadramento teórico sobre a motivação e as teorias motivacionais desenvolvidas ao longo dos tempos, por forma a definir um quadro conceptual que contribua para o entendimento do tema.

Tendo como objetivo melhorar a motivação dos colaboradores das empresas e consequentemente a eficiência destas, o *team building* traduz-se na realização de atividades que melhor se adequem à situação, no caso e no momento em concreto.

Sendo cada vez mais utilizadas nas empresas de hoje, contribuem para um bom ambiente de trabalho, identificam e resolvem problemas, proporcionando assim bons níveis de desempenho das organizações.

Na expectativa então de perceber possíveis contributos do *team building* para a motivação nas Equipas de Intervenção Rápida, em concreto do Comando Distrital de Santarém, foi efetuada ampla pesquisa bibliográfica, realizaram-se atividades de *team building* para os indivíduos que constituíram a amostra e efetuou-se um estudo de caso qualitativo.

Palavras-chave: Motivação; *Team Building*, Equipa.

ABSTRACT

With the evolution of management theories, increasing attention is paid to employees of companies, as they are now considered a major factor when it comes to productivity, efficiency and quality of service.

Therefore, creating stimuli that can trigger the motivation of employees, individuals and teams has become a main concern for managers; by aligning individual goals with the institution's goals, the chances to achieve both increase.

To have a complete picture that allows us to fully understand the subject, it is vital to explore the theoretical background on motivation and motivational theories developed until now.

The *Team Building* activities aim at improving employees' motivation and effectiveness, and should be adapted to the situation and the moment in question.

Increasingly used in businesses today, they contribute to a good working environment and help to identify and solve problems, thus providing good levels of performance in organizations.

With the objective of identifying the contributions of *Team Building* for the motivation of specific Police Teams, in particular for the District Command of Santarém, extensive research was carried out, *Team Building* activities were organised for the sample group and a qualitative study was undertaken.

Keywords: Motivation; *Team Building*, Team.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABELAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE SIGLAS	xi
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO.....	1
1.2 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	2
1.3 PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO	3
1.3.1 Pergunta de partida	3
1.3.2 Perguntas derivadas	4
1.4 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	4
1.5 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	5
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	5
CAPÍTULO 2 – TEORIAS MOTIVACIONAIS	7
2.1 MOTIVAÇÃO	7
2.2 TEORIAS DE CONTEÚDO	9
2.2.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	9
2.2.2 TEORIA DA MOTIVAÇÃO/HIGIENE DE HERZBERG.....	11
2.2.3 TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS DE McCLELLAND	12
2.2.4 TEORIA ERG de ALDERFER	13
2.3 TEORIAS DE PROCESSO.....	14
CAPÍTULO 3 – <i>TEAM BUILDING</i>	20
3.1 CONCEITO.....	21
3.2 A IMPORTÂNCIA DO <i>TEAM BUILDING</i>	23
CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO	25
4.1 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	25
4.1.1 TIPO DE ESTUDO	25
4.1.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	26

4.1.3	INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS.....	26
4.1.4	INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	28
4.2	EMPRESA BARBOSA SURF SAFARI – ATIVIDADES <i>TEAM BUILDING</i> ...	28
4.3	EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA.....	29
4.4	PERFIL DOS INQUIRIDOS	30
4.4.1	SEXO.....	30
4.4.2	IDADE	31
4.4.3	ESTADO CIVIL.....	31
4.4.4	HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	32
4.4.5	CATEGORIA PROFISSIONAL	32
4.4.6	SITUAÇÃO PROFISSIONAL.....	33
4.5	ANÁLISE DAS RESPOSTAS	34
4.5.1	COMUNICAÇÃO	34
4.5.2	REMUNERAÇÃO	37
4.5.3	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	39
4.5.4	VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL.....	42
4.5.5	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	44
4.5.6	CONDIÇÕES DE TRABALHO	47
4.5.7	ATIVIDADES DE <i>TEAM BUILDING</i>	48
4.5.8	FATORES MOTIVADORES.....	54
	CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO	55
5.1	PERGUNTA DE PARTIDA E DERIVADAS	55
5.2	OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	57
5.3	REFLEXÕES FINAIS	57
5.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	58
5.5	INVESTIGAÇÕES FUTURAS	58
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
	ANEXO I – AUTORIZAÇÃO UTILIZAÇÃO INQUÉRITO.....	64
	APÊNDICE I – PEDIDO REALIZAÇÃO ATIVIDADES E APLICAÇÃO DE INQUÉRITO	66
	APÊNDICE II – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	68
	APÊNDICE III – AUTORIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE <i>TEAM BUILDING</i> E APLICAÇÃO DE INQUÉRITO	80
	APÊNDICE IV – ARTICULAÇÃO DAS ATIVIDADES COM O CD/STR	82

INDÍCE DE FIGURAS

Figura 1 - “Managerial Perspective of Content and Process Theories of Motivation”.....	8
Figura 2 – Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	9
Figura 3 - Correspondência entre as teorias de Maslow e Alderfer.....	13
Figura 4 – Comparação entre as necessidades humanas identificadas nas teorias de motivação de Maslow, Alderfer, Herzberg e McClelland.	14
Figura 5 – Teoria da Equidade.....	16
Figura 6 - Teoria ACL (Action-Centred Leadership).....	20
Figura 7 – Níveis de Intervenção Policial.	30

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Respostas Questão 9.2	31
Tabela 2 – Respostas Questão 9.3	31
Tabela 3 – Respostas Questão 9.4	32
Tabela 4 – Respostas Questão 10.1	33
Tabela 5 – Respostas Questão 10.2	33
Tabela 6 – Respostas Questão 1.1	34
Tabela 7 – Respostas Questão 1.2	35
Tabela 8 – Respostas Questão 1.3	35
Tabela 9 – Respostas Questão 1.4	36
Tabela 10 – Respostas Questão 1.5	36
Tabela 11 – Respostas Questão 2.1	37
Tabela 12 – Respostas Questão 2.2	38
Tabela 13 – Respostas Questão 2.3	38
Tabela 14 – Respostas Questão 2.4	39
Tabela 15 – Respostas Questão 3.1	40
Tabela 16 – Respostas Questão 3.2	40
Tabela 17 – Respostas Questão 3.3	41
Tabela 18 – Respostas Questão 3.4	41
Tabela 19 – Respostas Questão 3.5	42
Tabela 20 – Respostas Questão 3.6	42
Tabela 21 – Respostas Questão 4.1	43
Tabela 22 – Respostas Questão 4.2	43
Tabela 23 – Respostas Questão 4.3	44
Tabela 24 – Respostas Questão 5.1	45
Tabela 25 – Respostas Questão 5.2	45
Tabela 26 – Respostas Questão 5.3	46
Tabela 27 – Respostas Questão 5.4	46
Tabela 28 – Respostas Questão 6.1	47
Tabela 29 – Respostas Questão 6.2	47
Tabela 30 – Respostas Questão 7.1	48
Tabela 31 – Respostas Questão 7.2	49
Tabela 32 – Respostas Questão 7.3	49

Tabela 33 – Respostas Questão 7.4	50
Tabela 34 – Respostas Questão 7.5	50
Tabela 35 – Respostas Questão 7.6	51
Tabela 36 – Respostas Questão 7.6 (cont)	51
Tabela 37 – Respostas Questão 7.7	52
Tabela 38 – Respostas Questão 7.8	52
Tabela 39 – Respostas Questão 7.8 (cont)	52
Tabela 40 – Respostas Questão 8.1	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentagens Questão 9.2	31
Gráfico 2 – Percentagens Questão 9.3	31
Gráfico 3 – Percentagens Questão 9.4	32
Gráfico 4 – Percentagens Questão 10.1	33
Gráfico 5 – Percentagens Questão 10.2	33
Gráfico 6 – Percentagens Questão 1.1	34
Gráfico 7 – Percentagens Questão 1.2	35
Gráfico 8 – Percentagens Questão 1.3	35
Gráfico 9 – Percentagens Questão 1.4	36
Gráfico 10 – Percentagens Questão 1.5	36
Gráfico 11 – Percentagens Questão 2.1	37
Gráfico 12 – Percentagens Questão 2.2	38
Gráfico 13 – Percentagens Questão 2.3	38
Gráfico 14 – Percentagens Questão 2.4	39
Gráfico 15 – Percentagens Questão 3.1	40
Gráfico 16 – Percentagens Questão 3.2	40
Gráfico 17 – Percentagens Questão 3.3	41
Gráfico 18 – Percentagens Questão 3.4	41
Gráfico 19 – Percentagens Questão 3.5	42
Gráfico 20 – Percentagens Questão 3.6	42
Gráfico 21 – Percentagens Questão 4.1	43
Gráfico 22 – Percentagens Questão 4.2	43
Gráfico 23 – Percentagens Questão 4.3	44
Gráfico 24 – Percentagens Questão 5.1	45
Gráfico 25 – Percentagens Questão 5.2	45
Gráfico 26 – Percentagens Questão 5.3	46
Gráfico 27 – Percentagens Questão 5.4	46
Gráfico 28 – Percentagens Questão 6.1	47
Gráfico 29 – Percentagens Questão 6.2	47
Gráfico 30 – Percentagens Questão 7.1	48
Gráfico 31 – Percentagens Questão 7.2	49
Gráfico 32 – Percentagens Questão 7.3	49

Gráfico 33 – Frequência Questão 7.4	50
Gráfico 34 – Contagens Questão 7.5	50
Gráfico 35 – Percentagens Questão 7.6	51
Gráfico 36 – Percentagens Questão 7.6 (cont)	51
Gráfico 37 – Percentagens Questão 7.7	52
Gráfico 38 – Percentagens Questão 7.8	52
Gráfico 39 – Percentagens Questão 7.8 (cont)	53
Gráfico 40 – Percentagens Questão 8.1	54

LISTA DE SIGLAS

CD	— Comando Distrital
DN	— Direção Nacional
DNA	— Diretor Nacional Adjunto
EIFP	— Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial
EIR	— Equipa de Intervenção Rápida
IGAI	— Inspeção Geral da Administração Interna
MP	— Ministério Público
NEP	— Norma de Execução Permanente
OCS	— Órgãos de Comunicação Social
PSP	— Polícia de Segurança Pública
SIR	— Secção de Intervenção Rápida
STR	— Santarém
TMR	— Tomar
UORH	— Unidade Orgânica de Recursos Humanos

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

Podemos perspetivar as teorias de gestão em três grandes grupos: abordagens clássicas, abordagens comportamentais e modernas teorias da gestão, sendo que, atualmente, se delineiam diferentes perspetivas de evolução para o futuro (Carvalho *et al*, 2015).

Nas abordagens clássicas, com Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber como autores de referência, os indivíduos são vistos de forma redutora, sendo classificados de acordo com as suas aptidões técnicas, necessidades económicas e capacidades de gestão (Sotomayor *et al*, 2014).

Dentro das abordagens comportamentais, o conteúdo empírico e teórico da Escola das Relações Humanas vem demonstrar que o aumento da produtividade não depende exclusivamente das condições técnicas, mas sim das condições sociais e organizacionais (Handel, 2003).

Posteriormente, com as modernas teorias de gestão, a abordagem sistémica das organizações, vem considerar de forma integrada as condições internas – elementos técnicos e sociais, ou seja, a utilização eficaz do suporte material e a organização racional das ações; e as condições externas – o ambiente da empresa (Carvalho *et al*, 2015).

Já as teorias da contingência procuram explicar a existência de uma relação funcional entre as condições ambientais (variáveis independentes) e as técnicas administrativas (variáveis dependentes), que permitem levar as organizações a atingir eficazmente os seus objetivos (Chiavenato, 1983).

Atentos aos variados contributos, percebe-se que o pensamento da gestão atual coloca “(...) a ênfase na qualidade e na melhoria contínuas, leva as organizações a encorajarem os indivíduos a alcançarem o seu pleno potencial, retirando-se daí benefícios mútuos” (Sotomayor *et al*, 2014, p. 83).

E como encorajar leva ao conceito de motivar, ao longo deste trabalho iremos tentar perceber o que é a motivação e abordar estudiosos e teorias sobre o tema, por forma a melhor compreender os motivos que levam as pessoas a adotar

certos comportamentos e procurar formas de potenciar a sua motivação e consequentemente a eficiência da organização.

Surge assim o *team building*, enquanto ferramenta motivacional, que poderá contribuir para a melhoria da dinâmica das Equipas e consequente eficácia da atuação policial.

O *team building* está intrinsecamente ligado ao fomento do espírito de equipa, com base na comunicação interpessoal (Clevenger, 2007) e é composto por um conjunto de atividades planeadas, com o objetivo de obter e analisar informação sobre o funcionamento dos grupos e assim promover mudanças que permitam aumentar a sua eficácia (Cunha *et al*, 2006).

Por sua vez, os exercícios de *team building* concorrem para o desenvolvimento de equipas eficazes se explorarem cinco pontos críticos: a coesão grupal (quanto mais coeso for o grupo, melhor será o seu desempenho); a definição explícita de funções, normas e papéis (o que permite que o grupo lide mais eficazmente com as exigências das tarefas a desenvolver); o estabelecimento de uma eficaz comunicação interpessoal (indispensável para o bom funcionamento de qualquer grupo de trabalho); a definição clara dos objetivos comuns bem como as metas individuais; e o desenvolvimento de interdependência (através do trabalho em equipa e em interligação entre os diversos membros) (Linder & Ledlow, 1999).

Importa portanto explorar o *team building* como ferramenta potenciadora da motivação.

1.2 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A missão da PSP é executada essencialmente na via pública, com interações sociais constantes e diversificadas, estando o pessoal com funções policiais sujeito a um elevadíssimo escrutínio da sua atividade profissional.

Este constante controlo verifica-se a nível formal e informal.

Formal, através da hierarquia, que verifica questões de legalidade e mérito, essencialmente questões técnicas e táticas. Também através do MP, que analisa e se pronuncia relativamente a questões legais. Enunciamos ainda a Inspeção da DN (controlo formal interno) e a IGAI (controlo formal externo).

Informal, se levado a cabo pelo cidadão em geral, cada vez mais exigente em relação à atuação policial, mas também pelos OCS que, pelo mediatismo, exerce uma enorme pressão na Instituição e seus funcionários.

Aos elementos da PSP em geral e das EIR em particular, normalmente empenhados em situações operacionais mais complexas e exigentes, é solicitado grande esforço, na medida em que para além da complexidade do serviço, são-lhes alterados os seus horários com alguma frequência e movimentados só geograficamente, fruto das necessidades imperiosas de serviço.

A par do acima exposto, a nossa sociedade vive recentemente um período de crise económica acentuada, com cortes de direitos dos trabalhadores, incluindo a nível salarial, potenciando em geral conflitos sociais e afetando também as relações interpessoais. As famílias vivem momentos conturbados e os polícias não ficam alheios a estas dificuldades.

Posto isto, e na esteira de João Bilhim (2006, pp. 207 e 214), há a considerar que “(...) as políticas de gestão de recursos humanos estão altamente correlacionadas com a qualidade do serviço”, razão pela qual “(...) não há clientes satisfeitos se não houver empregados satisfeitos”.

É neste contexto que iremos falar em motivação, fatores e ferramentas de motivação, por forma a potenciar o desempenho individual e organizacional.

1.3 PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO

Com o presente trabalho, cuja temática ainda não foi estudada na PSP, pretende-se desenvolver um estudo exploratório relativo aos possíveis contributos que o *team building* poderá dar para a motivação dos elementos das EIR/STR.

1.3.1 Pergunta de partida

A pergunta de partida ou questão basilar, como fio condutor da investigação, consiste na tentativa de exprimir o mais exatamente possível aquilo que o investigador procura saber. A formulação da pergunta de partida “(...) obriga o investigador a uma clarificação, frequentemente muito útil, das suas intenções e perspectivas espontâneas” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 34 e 44).

Neste contexto, esta investigação procurará dar resposta à seguinte questão de partida:

Como pode o *team building* contribuir para a motivação dos elementos das Equipas de Intervenção Rápida do Comando de Santarém?

1.3.2 Perguntas derivadas

Para responder à pergunta de partida é importante abordar outras questões, que podem ser consideradas perguntas intermédias e que permitam construir um caminho mais claro, rumo a possíveis conclusões sobre o problema central deste trabalho.

Como perguntas derivadas formulámos as seguintes:

PD 1: Quais as principais motivações dos elementos das Equipas de Intervenção Rápida de Santarém, para o desempenho das suas funções?

PD 2: Quais os principais fatores que podem contribuir para a otimização da motivação dos elementos das Equipas de Intervenção Rápida de Santarém, para o desempenho das suas funções?

PD 3: Quais os fatores motivacionais que os elementos das Equipas de Intervenção Rápida de Santarém percecionam como potenciados pelas atividades de *team building* realizadas?

1.4 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Alicerçado na questão de partida e nas perguntas formuladas, pretende-se com a investigação em apreço atingir o objetivo geral seguinte:

Compreender o *team building* como ferramenta motivacional para os elementos das Equipas de Intervenção Rápida de Santarém, no desempenho das suas funções.

Face ao objetivo geral, é necessário precisar e restringir as linhas orientadoras da investigação. Nesse sentido, os objetivos específicos são:

- i. Analisar a motivação dos elementos das Equipas de Intervenção Rápida de Santarém, para o desempenho das suas funções.

- ii. Analisar os fatores que contribuem para a otimização da motivação dos elementos das Equipas de Intervenção Rápida de Santarém, para o desempenho das suas funções.
- iii. Analisar os fatores motivacionais que os elementos das Equipas de Intervenção Rápida de Santarém, percecionam como potenciados pelas atividades de *team building* realizadas.

1.5 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Para elaboração do presente relatório, por forma a reunir e aprofundar conhecimento sobre a temática em estudo, efetuámos, numa primeira fase, ampla consulta, análise e sistematização de elementos bibliográficos (livros, dissertações, revistas técnicas, jornais e *websites*).

Numa segunda fase, através do método de observação direta (documental), pesquisar e analisar as normas existentes em relação às EIR da PSP em geral e do CD/STR em particular, nomeadamente no que concerne às normas de organização e funcionamento.

Com a prestimosa colaboração da Barbosa Surf Safari e WShopping Santarém, foram desenvolvidas atividades de *team building* com o efetivo voluntário das EIR/STR.

Posteriormente, continuando numa investigação quantitativa, adotámos o método inquisitivo, através da aplicação de inquéritos por questionário, colocando ao conjunto de inquiridos, que previamente participou nas referidas atividades, uma série de perguntas relativas ao objeto de estudo considerado (Quivy & Campenhoudt, 2008).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O corpo da investigação condensa-se em 5 capítulos, procurando-se abordar questões teóricas e conceitos, bem como questões de metodologia e estudo de caso, que se sintetizam no título de cada um desses capítulos.

O Capítulo 1 é dedicado à introdução do presente trabalho, onde se fará um breve enquadramento temático, indicará a justificação do tema, a problemática, os objetivos e a metodologia adotada na presente investigação.

No Capítulo 2, faz-se uma breve investida pelas teorias motivacionais, de forma a compreender o quadro teórico que entendemos adequado ao presente trabalho.

No Capítulo 3, procura-se abordar a temática do *team building*, contextualizando-o, referindo conceitos, bem como a sua importância e potencialidades.

No Capítulo 4, realizamos o estudo de caso, com base nos dados obtidos através dos questionários aplicados, tentando-se conjugar com o quadro conceptual enunciado.

No último Capítulo, retiram-se as conclusões obtidas, as limitações do estudo e as sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO 2 – TEORIAS MOTIVACIONAIS

Este capítulo é dedicado às Teorias Motivacionais. Nele se faz uma incursão por algumas teorias que estudam a motivação, recuando a meados do século passado para, finalmente, chegar ao presente. Para evoluirmos, devemos certamente fazer uso das experiências passadas.

2.1 MOTIVAÇÃO

Motivação é um conceito chave nas organizações de hoje.

De facto, *“As organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade”* (Chiavenato, 2004, p.59).

O desempenho dos colaboradores é portanto determinante para o sucesso da organização.

Por sua vez, o desempenho resulta da combinação da competência e empenhamento, sendo a primeira adquirida pelos conhecimentos, formação e experiência, enquanto que a segunda advém de dois fatores, autoconfiança e motivação (Miguel *et al*, 2014).

A palavra “motivação” tem origem no Latim, e provém da palavra “agir” que significa “mover-se”, o que implica o estudo da ação (Eccles & Wigfield, 2002).

Neste sentido, Fontaine (1991, p.82, cit. por Elias, 2007) afirma que

A motivação representa o aspeto dinâmico da ação: é o que leva o sujeito a agir, ou seja, o que o leva a iniciar uma ação, a orientá-la em função de certos objetivos, a decidir a sua prossecução e o seu termo.

Para Chiavenato (1999, p. 592), a motivação “(...) é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais”.

Segundo Devillard (2001, p. 76), a motivação “(...) resulta da antecipação de uma satisfação; resulta do sentido que se pode dar a um acto, da vantagem que se imagina poder retirar dele. É um motor que conduz à resolução de uma necessidade ou de um desejo”.

Já para Robbins (2005, p. 132), a motivação é “(...) o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Podemos ainda abordar a motivação numa perspetiva organizacional, sendo que se pode neste sentido dizer que “(...) a motivação é o que leva as pessoas a trabalhar e dar o seu melhor para que as metas e objetivos da organização sejam atingidos” (Carvalho *et al*, 2015, p. 178).

Ao longo dos tempos foram desenvolvidas diversas teorias motivacionais, sendo que a exposição seguinte não tem como objetivo a escolha de uma delas, na medida em que se pretende perceber no nosso estudo as dinâmicas e interações motivacionais.

As teorias sobre motivação podem ser divididas, de acordo com a sua base teórica, em teorias de conteúdo ou de processo, conforme:

Theoretical Base	Theoretical Explanation	Founders of the Theories	Managerial Application
Content	Focuses on factors within the person that energize, direct, sustain, and stop behavior. These factors can only be inferred.	Maslow —five-level need hierarchy. Alderfer —three-level hierarchy (ERG). Herzberg —two major factors called hygiene-motivators. McClelland —three learned needs acquired from the culture: achievement, affiliation, and power.	Managers need to be aware of differences in needs, desires, and goals because each individual is unique in many ways.
Process	Describes, explains, and analyzes how behavior is energized, directed, sustained, and stopped.	Vroom —an expectancy theory of choices. Adams —equity theory based on comparisons that individuals make. Skinner —reinforcement theory concerned with the learning that occurs as a consequence of behavior. Locke —goal-setting theory that conscious goals and intentions are the determinants of behavior.	Managers need to understand the <i>process</i> of motivation and how individuals make choices based on preferences, rewards, and accomplishments.

Figura 1 - “Managerial Perspective of Content and Process Theories of Motivation”.

Retirado de Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill, p.129.

2.2 TEORIAS DE CONTEÚDO

As teorias de conteúdo procuram explicar os fatores internos que contribuem para determinado comportamento (o que motiva), sendo que o enfoque se posiciona naquilo que está dentro do indivíduo ou do ambiente que o envolve. Procuram entender as necessidades e os desejos das pessoas, assim como perceber o que as satisfará (Chiavenato, 1999, pp. 593-594).

De acordo com as revisões efetuadas por Ramlall (2004) e por Islam & Ismail (2008), iremos de seguida abordar quatro teorias: a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943) e a Teoria da Motivação/Higiene de Herzberg (1959), numa perspetiva mais clássica; bem como a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland (1961) e a Teoria ERG de Alderfer (1972), estas numa perspetiva mais contemporânea.

2.2.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

O modelo da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow é uma das teorias motivacionais mais conhecidas no âmbito da motivação, relacionada com as necessidades humanas (Maslow, 1954).

A necessidade constitui-se como um estímulo psicológico que o indivíduo sente compulsivamente, existindo, segundo Maslow, 5 níveis de necessidades humanas, desde a mais baixa à mais elevada. (Daft R., 1999).



Figura 2 – Pirâmide das Necessidades de Maslow.

Adaptado de Miguel, A., Rocha, A., & Röhrich, O. (2014). *Gestão Emocional de Equipas em ambiente de projeto* (5.ª ed.). Lisboa: FCA – Editora de Informática, p. 237.

Na base da pirâmide encontramos então as necessidades fisiológicas (alimentação, sono), sendo que, somente após satisfeita a necessidade da base, o indivíduo procura satisfazer a seguinte e assim sucessivamente (Daft, 1999).

As necessidades de segurança aparecem em segundo lugar da referida pirâmide e estão associadas a questões de segurança e estabilidade, proteção contra a violência ou contra a saúde.

Estas duas categorias de necessidades são designadas de baixo nível, sendo satisfeitas externamente, enquanto que as necessidades mais elevadas, que iremos ver de seguida, são satisfeitas internamente, portanto dentro da pessoa (Chiavenato, 1999, p. 594).

De seguida na pirâmide, surgem as necessidades sociais, associadas ao amor, aos relacionamentos, à aceitação/pertença a grupos, entre outras. De referir que podemos considerar que concorre para a satisfação neste nível, por exemplo, a criação de um bom espírito de equipa.

Já perto do topo, vem a autoestima, portanto necessidades de *status*, estima, (respeito dos outros, reconhecimento e confiança). Nesta categoria estamos a referir-nos, por exemplo, à nomeação para chefe de equipa.

Após satisfação de todas as necessidades anteriores, na pirâmide de Maslow encontramos a autorrealização ou realização pessoal (criatividade, moralidade, auto desenvolvimento). A este nível, as pessoas procuram desenvolver-se, contribuindo para a satisfação, por exemplo, o desenvolvimento de novos projetos, em que a pessoa possa colocar algo de si.

Esta teoria revela-se extremamente importante, na medida em que quando as necessidades humanas não são satisfeitas, surgem sentimentos negativos, nomeadamente de frustração, agressividade, resistência à mudança, desinteresse, passividade, insegurança ou baixa-estima. Os gestores/líderes, terão pois um papel crucial, podendo procurar compensar estas situações através de outros tipos de realizações (Carvalho *et al*, 2015).

2.2.2 TEORIA DA MOTIVAÇÃO/HIGIENE DE HERZBERG

Frederic Herzberg investigou a motivação no mundo do trabalho, procurando estudar as razões que levam as pessoas a passar por períodos de felicidade e infelicidade no decurso do trabalho (Herzberg, 1966).

A sua teoria, também conhecida como Teoria dos Dois Fatores, teve por base entrevistas realizadas com diversos profissionais da área industrial de Pittsburgh. Herzberg pretendeu identificar os fatores que causavam a satisfação e a insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho, tendo para isso questionado os entrevistados sobre o que os agradava e os desagradava nas empresas em que trabalhavam.

Herzberg distingue então os fatores de higiene (de desmotivação) dos fatores motivacionais (de satisfação).

Enquanto que considera os fatores de higiene extrínsecos à tarefa, como por exemplo, as condições de trabalho, as formas de trabalho (individual/equipa), a supervisão ou o salário, considera os fatores motivacionais intrínsecos à tarefa, por exemplo, questões de responsabilidade, crescimento pessoal ou nível de desafio do trabalho (Miguel *et al*, 2014).

Para Herzberg, um indivíduo pode considerar interessante o seu trabalho, estando assim potencialmente motivado para a realização do mesmo, não o estando na realidade, devido a condições de higiene que considera não serem as adequadas (salário, condições físicas de trabalho), levando-o assim a um nível de desmotivação para a tarefa. Uma vez satisfeitas as necessidades extrínsecas, apenas se evita a insatisfação, não se cria satisfação (Fachada, 2000, p.102).

Na mesma linha de pensamento, quando as condições higiénicas se encontram satisfeitas, só os fatores motivacionais poderão trazer motivação ao indivíduo, sendo que para que exista maior motivação, deve existir um enriquecimento contínuo das tarefas a desempenhar, cabendo ao gestor/líder colocar novos desafios, objetivos ou responsabilidades.

Segundo Ferreira *et al* (2001, p. 264), “Um bom salário ou condições ambientais de trabalho agradáveis, não constituem, por si só, fatores de motivação, pois apenas evitam insatisfação e são neutros em relação à satisfação”.

Como fatores motivacionais podemos então apontar a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso e crescimento (Robbins, 2005, p. 135).

2.2.3 TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS DE McCLELLAND

Também conhecida como Teoria da Realização¹, a Teoria das Necessidades Adquiridas é defendida por David McClelland, em 1965 e tem por base 3 necessidades, necessidade de realização, de afiliação e de poder (McClelland, 1961).

Podemos descrever estas necessidades da seguinte forma (Schermerhorn, 1999, p. 242):

- No que concerne à necessidade de realização, McClelland defende que os indivíduos buscam fazer as coisas melhor e de forma mais eficiente, resolver problemas ou dominar tarefas complexas;
- Quanto à afiliação, a mesma está relacionada com o estabelecimento e manutenção de relações interpessoais próximas e amigáveis, obter a confiança dos outros e agir segundo normas e valores da maioria;
- A necessidade de poder está relacionada com o desejo de controlar o ambiente, influenciar as outras pessoas, o seu comportamento e ser indutor de mudanças, quer seja nas situações, grupos ou organizações.

Para McClelland, os grandes realizadores possuem 3 principais características, a saber, gostam de selecionar os seus próprios objetivos, fixam objetivos difíceis mas alcançáveis e preferem tarefas com *feedback* imediato (McClelland, 1975).

A Teoria da Realização sugere que “Os grandes realizadores apresentam um bom desempenho em tarefas que oferecem responsabilidade pessoal, desafios moderados e *feedback*” (Miguel *et al*, 2014, p. 244).

¹ *Achievment Theory*

2.2.4 TEORIA ERG² de ALDERFER

Desenvolvida por Clayton Alderfer (1969), teve por base a hierarquia das necessidades de Maslow, sendo que Alderfer defende, em alternativa a Maslow, três necessidades essenciais: existência (requisitos materiais básicos), relacionamento (desejo manter relações interpessoais, *status* e sociabilidade) e crescimento (desenvolvimento pessoal).

Segundo Robbins (2005), as necessidades de existência de Alderfer, incluem os salários, benefícios sociais, condições de trabalho e encontram paralelismo às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow.

Na mesma linha de pensamento, as necessidades de relacionamento dizem respeito a questões sociais, de relacionamento interpessoal, desejo de *status*, podendo ser comparadas às necessidades sociais e de autoestima de Maslow.

No que diz respeito às necessidades de crescimento de Alderfer, continuando na esteira de Robbins, podemos referir que estão relacionadas com um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, o que inclui ainda comportamentos intrínsecos de autoestima e de autorrealização de Maslow.



Figura 3 - Correspondência entre as teorias de Maslow e Alderfer.

Adaptado de Cunha *et al* (2005). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

Enquanto que Maslow defende que as pessoas subiam progressivamente dentro da hierarquia das necessidades, Alderfer entende que as pessoas sobem e

² *Existence, Relatedness and Growth* (N. T.)

descem dentro da hierarquia das necessidades, defendendo que as múltiplas necessidades podem operar simultaneamente como motivadoras de comportamento humano (Robbins, 2005, p.137).

Deste modo, a insatisfação de uma determinada necessidade pode ativar a ação para a satisfação de necessidades de um patamar inferior, existindo portanto flexibilidade na progressão da escala das necessidades, a qual depende, segundo Cushway (1998), não apenas da circunstância de estarem ou não as necessidades de baixo nível satisfeitas, mas também do nível socioeconómico das sociedades.

Neste sentido, ao contrário de Maslow, Alderfer defende que quando uma necessidade de nível alta é frustrada aumenta a necessidade de satisfação de uma necessidade de nível baixo, ou seja, uma determinada necessidade pode ser ativada quando uma outra necessidade de nível superior não poder ser satisfeita.

Apesar da terminologia usada ser diferente, existem muitos aspetos em comum nos quatro autores abordados neste subcapítulo, conforme se pode constatar do resumo efetuado na figura seguinte:

	Maslow	Alderfer	Herzberg	McClelland
Necessidades de ordem mais alta	Auto-realização	Crescimento	Fatores Satisfação	Realização
	Estima			Poder
Necessidades de ordem mais baixa	Social	Relação	Fatores de Higiene	Afiliação
	Segurança	Existência		
	Fisiológica			

Figura 4 – Comparação entre as necessidades humanas identificadas nas teorias de motivação de Maslow, Alderfer, Herzberg e McClelland.

Adaptado de Schermerhorn, J. R. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., p. 243.

2.3 TEORIAS DE PROCESSO

Em contraposição às Teorias de Conteúdo, as Teorias de Processo “(...) oferecem uma alternativa mais dinâmica, pois proporcionam uma compreensão

dos processos cognitivos ou de pensamento das pessoas e que influenciam o seu comportamento.” (Chiavenato, 1999, p. 594). Tentam perceber o “como”.

Com efeito, cada indivíduo é um ser único, com características próprias, sendo que as suas motivações variam ao longo dos anos e são diferentes de acordo com cada um de nós. Da mesma forma, os comportamentos individuais perante as motivações também se revelam distintos de pessoa para pessoa e até mesmo distintos na mesma pessoa, em momentos da sua vida diferentes. As necessidades são vistas como apenas um dos elementos, enfatizando-se os fatores situacionais e de natureza informativa que levam os indivíduos a escolher uma ação em detrimento de outra (Ferreira *et al*, 2001, p. 265).

Conforme a Figura 1, já anteriormente citada e seguindo a abordagem teórica de Gibson *et al* (2012, p. 129), vamos agora abordar as seguintes Teorias de Processo: a Teoria das Expectativas, A Teoria da Equidade, Teoria do Reforço e Teoria de Definição de Objetivos.

2.3.1 TEORIA DAS EXPECTATIVAS DE VROOM

No que concerne à Teoria das Expectativas de Vroom, de acordo com Chiavenato (1999, p.607), a motivação para o trabalho é determinada pela percepção do indivíduo quanto às relações entre esforço e desempenho e a atratividade das várias recompensas associadas aos diferentes níveis de desempenho.

Segundo esta Teoria, a motivação está diretamente ligada às expectativas dos elementos relativamente ao seu trabalho, definindo três elementos que considera estarem interligados (Miguel *et al*, 2014):

- As expectativas sobre o desempenho (expectativa) – expectativas sobre o desempenho do próprio e sobre os recursos disponíveis;
- As expectativas sobre as compensações (instrumentalidade) – expectativas sobre as compensações positivas ou negativas que advém dos resultados alcançados;
- A valência destas compensações (valência) – importância das compensações para as pessoas, considerando-se que quanto mais a compensação valorizar a pessoa, mais importante será para ela conseguir atingi-la.

Como refere Schermerhorn (1999, p. 245), Vroom defende que a motivação (M), a expectativa (E), a instrumentalidade (I) e a valência (V) estão relacionadas entre si num modelo multiplicador: $M = E \times I \times V$, ou seja, defende que a motivação resulta da multiplicação entre a expectativa, a instrumentalidade e a valência, importando pois que nenhum dos fatores seja descurado, na medida em que sendo zero se traduz num resultado final igual a zero, independentemente de eventual valor significativamente alto em qualquer um dos outros fatores.

2.3.2 TEORIA DA EQUIDADE DE ADAMS

Stacy Adams (1965), na sua Teoria da Equidade, propõe que os funcionários observam a sua situação face à organização (salários, benefícios, promoções, méritos), relativamente às suas competências (experiência, escolaridade, empenho), fazendo então uma equiparação com outros funcionários. Através deste julgamento os indivíduos procuram perceber se existe um nível de igualdade entre os seus benefícios e os demais, determinando assim se existe equidade.

A essência desta teoria baseia-se na perceção de que a iniquidade é um estado de motivação, ou seja, quando um indivíduo aceita que foi tratado com iniquidade em relação a outro(s) que trabalham em situações similares, tentará eliminar o desconforto e restabelecer a equidade da situação (Schermerhorn, 1999, p. 244).

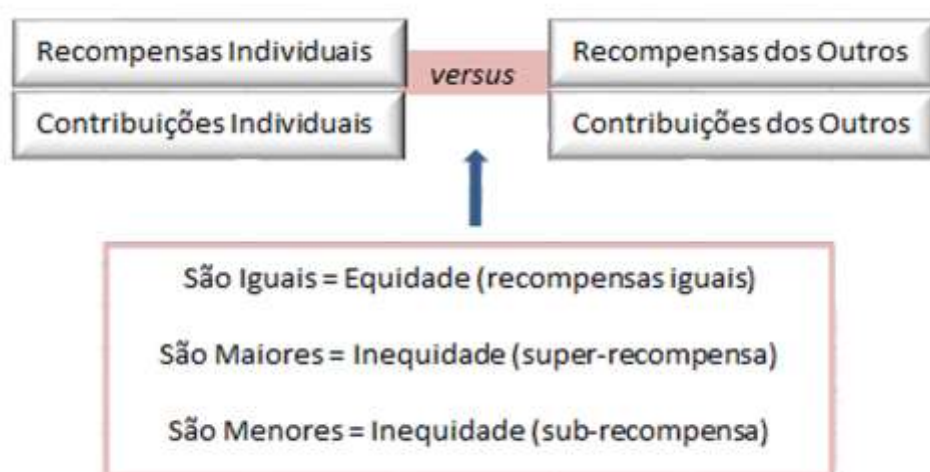


Figura 5 – Teoria da Equidade.

Adaptado de Chiavenato, I. (1999). *Administração nos Novos Tempos*, São Paulo, Makron Books, p. 605.

No caso de um funcionário perceber que existe iniquidade, opta por uma das seguintes alternativas de comportamento (Chiavenato, 1999, p. 605):

- Modifica as suas contribuições, reduzindo o seu esforço no trabalho;
- Altera as recompensas recebidas mantendo a quantidade de produção e reduzindo a qualidade do trabalho ou reclamando a recompensa recebida;
- Modifica os pontos de comparação, tentando encontrar meios que façam com que a situação pareça melhor;
- Modifica a situação transferindo-se de função ou saindo da organização.

De acordo com Schermerhorn (1999, p.244) podem ser percebidos dois tipos de iniquidade, a positiva e a negativa. A primeira está relacionada com pessoas que se sentem bem pagas e que por isso tendem a aumentar a quantidade ou qualidade do trabalho que desenvolvem. A segunda está relacionada com as pessoas que se sentem mal pagas e que por isso tendem a reduzir o seu esforço no trabalho, por forma a equilibrar as recompensas que consideram faltar, ficando assim menos motivadas para o trabalho.

Na mesma linha de pensamento, o modo como as recompensas são percebidas influi na satisfação e desempenho do trabalhador, sendo que as recompensas que são percebidas como equitativas têm resultados positivos, enquanto que as percebidas como iniquitativas podem criar insatisfação e reduzir o desempenho.

2.3.3 TEORIA DO REFORÇO DE SKINNER

As teorias do reforço, originariamente retratadas por Skinner, explicam que o comportamento é reforçado pelas consequências das ações anteriores e que são essas consequências que vão ditar a probabilidade de repetição ou não do comportamento (Islam & Ismail, 2008).

Segundo Fava (2002, p. 233),

Skinner sugere que, para motivar os funcionários, os administradores não precisam identificar e entender as suas necessidades (Teorias de Conteúdo de Motivação), ou entender como os funcionários escolhem comportamentos para realizá-los (Teorias dos Processos da Motivação), em vez disso precisam entender a relação entre

comportamento e suas consequências, e prover circunstâncias que reforcem comportamentos desejáveis e desencorajem comportamentos indesejáveis.

Importa esclarecer que este autor defende que a Teoria do Reforço de Skinner não se enquadra nas Teorias de Conteúdo ou de Processo, conforme a classificação atribuída por Gibson *et al* (2012) e plasmada na Figura 1, enquadrando-a nas Teorias de Resultado, à semelhança também do que considera para a Teoria da Definição de Objetivos.

Não obstante e no que concerne à Teoria do Reforço, Skinner (2014, p. 73) defende a existência de dois tipos de reforço, o positivo e o negativo, os quais podem influenciar e controlar o comportamento das pessoas. Segundo o autor, alguns reforços consistem em apresentar estímulos que acrescentem algo, por exemplo, alimentos, água ou contacto sexual, são os reforços positivos. Outros consistem em remover algo, por exemplo, um grande ruído, uma luz muito brilhante, frio ou calor extremo, ou um choque elétrico, sendo estes os reforços negativos. Em ambos os casos o efeito do reforço é o mesmo – a probabilidade de resposta é maior.

Skinner defende também uma técnica de

(...) modificação do comportamento organizacional, que consiste na aplicação da Teoria do Reforço diretamente sobre as organizações e assenta em dois princípios basilares: primeiro, as pessoas actuam da forma que acham mais gratificante e recompensadora; segundo, o comportamento pode ser influenciado e determinado pela gestão das recompensas a ele associadas (Nunes, 2008, p.1).

O interesse investigatório de Skinner centra-se principalmente no comportamento humano e na força interior que leva a determinado comportamento, ainda que perceçione importante o estímulo e a resposta, tal como referem Marx & Hillix (2004, p. 149) quando afirmam que “(...) a associação importante é entre a resposta e o reforço.”

2.3.4 TEORIA DA DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS DE LOCKE E LATHAM

Edwin Locke defendeu a fixação de objetivos como a maior fonte de motivação. A teoria é sustentada por cerca de 400 estudos laboratoriais e de campo, realizados por Locke e Latham, tendo-se comprovado que a existência de

objetivos específicos e difíceis conduz a um aumento do desempenho por parte dos trabalhadores, quando comparado com os vagos, abstratos e fáceis (Locke & Latham, 2006).

Para Locke, se uma pessoa determina os seus próprios objetivos, ela será motivada a alcançar esses objetivos, exatamente porque os delineou. Não obstante, o autor define que alguns elementos deverão existir para que o efeito da determinação dos objetivos efetivamente ocorra, nomeadamente, os objetivos devem ser claros, desafiadores e alcançáveis, devendo igualmente existir um método e posteriormente um *feedback*. Para Locke, somente o objetivo não é motivante, mas sim a diferença percecionada entre o planeamento e o que efetivamente se alcançou (Locke & Latham, 1990).

Desta forma, para os objetivos funcionarem têm que ser específicos, mas não só, também tem de se definir um padrão de performance que possibilite o aumento da motivação e autoeficácia. De referir que os objetivos específicos aumentam ainda a eficácia se forem seguidos de recompensa, resultando níveis mais elevados de motivação intrínseca (Porter *et al*, 1974).

Os objetivos devem ainda obedecer a critérios de proximidade, na medida em que objetivos de curto termo têm mais impacto na ação e na motivação que os de longo termo. Não obstante, outros estudos (Mowday *et al*, 1982) revelam que o critério proximidade afeta a motivação tanto em crianças, como adultos.

No que concerne ao grau de dificuldade, os objetivos devem ser difíceis, ou seja, implicar algum esforço, não devendo no entanto ser impossíveis de atingir. Porter *et al* (1974), consideram que aumentando a dificuldade do objetivo, aumenta-se o grau desafiante, sendo assim possível esperar um aumento do esforço realizado e conseqüentemente um aumento dos índices de motivação dos colaboradores.

Por último, considera-se também que o *feedback* sobre o grau de realização dos objetivos aumenta a motivação e por conseguinte a produtividade dos trabalhadores. Após inúmeras experiências (Becker, 1992) conclui-se que o *feedback*, enquanto fator isolado, é insuficiente para melhorar o nível de desempenho numa tarefa. A sua conjugação com a existência de objetivos produz melhorias de desempenho superiores às da condição objetivo/ausência de *feedback*.

CAPÍTULO 3 – TEAM BUILDING

Para John Adair (2006), na sua Teoria ACL (action-centred leadership), existem três grandes fatores a ter em consideração no que concerne às teorias de gestão, o indivíduo (gerir pessoas), a equipa (potenciar a sua dinâmica) e a tarefa (alcançá-la eficazmente), estando as três interligadas e influenciando-se mutuamente, conforme figura seguinte:

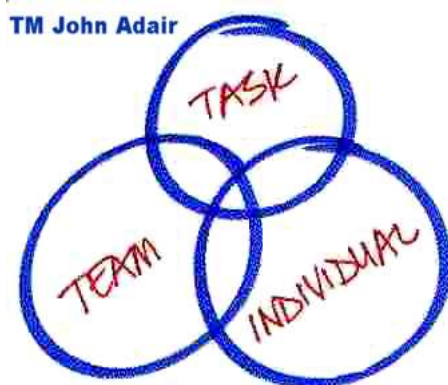


Figura 6 - Teoria ACL (Action-Centred Leadership).

Adaptado de Adair, J. (2006). *Leadership and Motivation: The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. USA: Kogan Page Publishers, p. 11.

Na perspetiva de Adair, se o grupo não estiver coeso e harmonioso, o cumprimento da tarefa será afetado, mas também as necessidades individuais o serão (conforme descrito nas teorias motivacionais, nomeadamente de Maslow – necessidades sociais, Alderfer – necessidades de relacionamento, Herzberg – fatores de higiene ou McClelland – necessidades de afiliação).

Recordando que o *team building* concorre para recolher e analisar informação sobre o funcionamento dos grupos, promover mudanças e aumentar a eficácia no cumprimento da tarefa, procura-se no presente capítulo, contextualizar o *team building*, definindo o seu conceito, à luz de vários autores e evidenciando a sua importância.

3.1 CONCEITO

Em torno dos anos 1920/1930 foram feitos os primeiros estudos sobre a produtividade, sendo um deles a experiência de Hawthorne, realizada em 1927, que procurou determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida através da produção.

Neste estudo conclui-se que

O aumento de produção durante a experiência não pode ser relacionado com qualquer mudança experimental ou fortuita nas condições físicas de trabalho. Este aumento pode ser apontado, isso sim, como consequência direta de desenvolvimento de um grupo socialmente organizado, que marchava dentro de peculiar e eficaz sincronização com os superiores (Homans, 1965, p. 14).

A partir deste momento, os pesquisadores começam a interessar-se pelas condições psicológicas e sociais no trabalho, ao invés das condições físicas do trabalho.

O conceito de *team building* designa um conjunto de estratégias planeadas, normalmente desenvolvendo atividades em formato *outdoor*, com o objetivo de obter e analisar informação sobre o funcionamento dos grupos/equipas, fazendo como que um diagnóstico, para que se possa posteriormente iniciar mudanças que permitam aumentar a sua eficácia, através do melhoramento do desempenho individual, do desempenho e espírito de equipa e, consequentemente, do desempenho das organizações (Wheeler & Stoller, 2011).

Conforme Clevenger (2007), o conceito de *team building*, está relacionado com o fomento do espírito de equipa, com base na comunicação interpessoal. Na esteira do mesmo autor, podemos dizer que se procura fazer um diagnóstico das equipas, por forma a identificar eventuais ou reais problemas e que obstem ao seu bom desempenho.

Aspetos comuns, como o indivíduo, a equipa, a motivação ou o formato *outdoor*, estão presentes em vários autores, conforme se pode verificar também da afirmação de Cunha *et al* (2006, p. 404), ao referir que

O *team building* visa melhorar os níveis de motivação individual, de modo a atingir, consequentemente, resultados positivos a nível coletivo. Levar os colaboradores de uma empresa para fora das suas

instalações, ajuda os membros do grupo a quebrar algumas barreiras pessoais e organizacionais.

De acordo com Buller (1986), citado por Salas *et al* (1999) podemos definir *team building* como uma intervenção planeada, facilitada por um consultor externo, que desenvolve as capacidades de resolução de problemas e soluciona problemas mais relevantes de um grupo de trabalho intacto.

Semelhante, podemos dizer, é a perspetiva de Cummings & Worley (2013, pp. 277-286) quando definem *team building* como uma série de atividades, planeadas, que têm por objetivo ajudar os grupos na forma como realizam as suas tarefas, para tal ajudando os seus membros a desenvolver as suas competências interpessoais e de resolução de problemas.

Este processo ou intervenção planeada, segundo Cunha *et al* (2006), permite obter e analisar informação sobre o funcionamento dos grupos e iniciar mudanças que permitam aumentar a eficácia da equipa.

Para Linder & Ledlow (1999) as atividades de *team building* exploram e desenvolvem cinco pontos-chave no que diz respeito à eficácia das equipas, a saber:

- Coesão – o grupo é coeso na medida em que a pertença ao grupo é valorizada positivamente, verificando-se não só laços que as ligam nas suas relações interpessoais, mas também uma mescla de competências e habilidades individuais que potenciam a eficiência;
- Normas e Regras – o seu estabelecimento, ainda que informal, leva o grupo a lidar mais eficazmente com as exigências das tarefas a desenvolver;
- Comunicação – indispensável para o bom funcionamento de qualquer grupo;
- Definição de Objetivos – havendo objetivos individuais, consideram os autores ser fulcral o estabelecimento de objetivos comuns a todos os membros do grupo;
- Interdependência – tratando-se de um grupo, o sucesso de um membro, está dependente do sucesso dos restantes.

Woodman e Sherwood (1980) citados por Salas *et al* (1999) referem que o *team building* tem por objetivo aumentar a eficácia organizacional, melhorando as

competências e trabalho em equipa através do desenvolvimento de procedimentos e capacidades de resolução de problemas e através da clarificação das funções de cada membro da equipa.

Podemos então dizer que o *team building* promove a dinâmica grupal, através da realização de atividades, geralmente *outdoor*, desde simples exercícios eminentemente lúdicos a simulações mais complexas, que contribuem para quebrar a rotina do dia-a-dia profissional e desse modo, envolver e motivar os participantes para revelar as suas potencialidades, potenciando a eficácia grupal.

3.2 A IMPORTÂNCIA DO TEAM BUILDING

A realização de atividades regulares de *team building* pode ser determinante para o bom relacionamento entre os colaboradores de uma organização, um bom ambiente de trabalho e para, conseqüentemente, potenciar a produtividade dos indivíduos/organização (Canedo, 2010; Andrade, 2011).

No mesmo sentido, podemos dizer que

Estimulam a integração social e a *performance*, promovem o esforço comum e a coesão entre os participantes, face a uma dinâmica de grupo que decorre num ambiente que envolve tarefas físicas com algum dinamismo (...) contribuindo para aumentar os níveis de energia, que refletir-se-ão na sua produtividade e atitude positiva no trabalho (Alves, 2012, cit. por Barata, 2013, p. 21).

As equipas para serem eficazes carecem de indivíduos que saibam pertencer a um conjunto e procurem potenciar as relações interpessoais e as dinâmicas grupais. Deste modo, as atividades de *team building* devem exercitar as capacidades de comunicação, bem como a satisfação de trabalhar em equipa (Johnston, 2007).

Do mesmo modo, para Jung (2005), as atividades de *team building* podem ajudar ao desenvolvimento das equipas, enquanto grupo estratégico para a organização, ajudando a ultrapassar barreiras entre indivíduos, minimizando conflitos e potenciando a cooperação, a motivação, mas também a liderança.

As equipas são tanto mais eficazes, quanto os indivíduos que as compõem têm, para além dos seus objetivos individuais, metas comuns e partilhadas entre

todos. Para o bom desempenho da equipa, esta tem de ter um foco (meta comum), não podendo haver dispersão de energias nos diferentes objetivos individuais, havendo antes interação e interoperabilidade entre os diferentes indivíduos, que contribuem com as suas características particulares, para o todo. O *team building* potencia o desenvolvimento de equipas unidas, focadas e dinâmicas e ajuda, assim, a organização a ser mais eficaz (Berent-Braun & Uhlaner, 2012).

As atividades de *team building* potenciam o espírito de equipa, o dinamismo, a motivação, o sentimento de pertença, não só à equipa, mas também à organização, levando a que os colaboradores se alinhem com a estratégia da organização e que o trabalho por estes produzido seja de qualidade (Alves, 2012).

Na linha de pensamento de Canedo (2010), as atividades de *team building* permitem identificar pontos fortes e fracos das equipas, resolver barreiras e problemas que possam existir ao nível dos indivíduos e da suas relações interpessoais, desenvolver capacidades de liderança no seio dessas equipas e trabalhar os objetivos e metas a alcançar, tornando-os claros e assim contribuindo para a produtividade organizacional.

O *team building* é assim, um componente essencial da gestão organizacional (Andrade, 2011), de carácter evolutivo e regular, não se podendo limitar a uma atividade ou evento (Alves, 2012) e de grande importância para a competitividade das organizações, na medida em que promove a motivação e satisfação das equipas e consequente aumento da sua produtividade (Canedo, 2010).

CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO

Uma vez abordados conceitos, teorias e modelos e existindo assim uma base teórica definida, esta pode constituir-se como um pilar sólido e vantajoso para a realização de um estudo de caso, uma investigação particularística.

Num estudo de caso, procura-se examinar um indivíduo, um grupo, uma organização (pode ser praticamente tudo), normalmente de alguma complexidade, em detalhe, em profundidade e no seu contexto natural (Punch, 1998).

Segundo Yin (2005, p. 381), o estudo de caso leva a fazer “(...) observação direta e a coligir dados em ambientes naturais”, o que nos permite assim maior rigor nos resultados.

4.1 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

4.1.1 TIPO DE ESTUDO

O presente relatório visa descobrir e explorar fatores, através de um estudo exploratório, de formulação e descritivo. Procurou-se adotar uma abordagem geral para a colheita de dados, através de um inquérito por questionário, pretendendo-se analisar os dados e relatar os resultados de forma descritiva, de modo a realçar conceitos definidos (Fortin, 1999).

Na esteira do mesmo autor, adotou-se um método quantitativo e procurou fazer-se, para a generalidade de questões, análise estatística univariada, de frequências, com cálculo de médias³ e para as três perguntas aberta/semiabertas análise de conteúdo (Fortin, 1999).

³ Para o cálculo dos valores médios não foram consideradas as respostas “Sem opinião”.

4.1.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Universo ou População corresponde ao conjunto de objetos, indivíduos ou resultados experimentais, sobre o qual se pretende avaliar/estudar uma ou várias características comuns (Fernandes, 2010).

Há cuidados a ter no que concerne a questões de amostragem, na medida em que a utilização do método quantitativo a uma determinada amostra ocorre devido ao fato do investigador não ter tempo “(...) nem recursos suficientes para recolher e analisar dados de cada um dos casos que constituem o Universo” (Hill & Hill, 2009, p. 42).

Neste sentido, a amostra deve ser representativa face à população e assim atribuir fiabilidade aos resultados, por forma a garantir o rigor que se pretende.

A população em análise é constituída por todos os polícias (Agentes, Chefes e Subcomissários) que integram as EIFP's do CD/STR, onde se incluem as 5 EIR's, totalizando 31 indivíduos.

Por se tratar de uma população reduzida, decidiu-se inquirir a totalidade da mesma, tendo-se obtido 29 respostas, sendo que, no caso em concreto, considera-se que a amostra é representativa daquela população, por quase corresponder a um recenseamento.

Não obstante, dada a dimensão da amostra, os resultados serão válidos para esta população específica, mas não necessariamente para qualquer população.

4.1.3 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

O questionário é um “(...) conjunto de enunciados ou de questões que permitem avaliar as atitudes, as opiniões e o resultado dos sujeitos ou colher qualquer outra informação junto dos sujeitos” (Fortin, 1999, p.374).

Apresenta algumas vantagens face à entrevista, nomeadamente, não exige preparação do investigador, garante o anonimato das respostas e não expõe o pesquisador à influência das opiniões e do aspeto pessoal do entrevistado (Gil, 2008, p.122).

Na esteira do mesmo autor, indicamos também algumas desvantagens, que consideramos importante ter presente, nomeadamente, impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação

da qualidade das respostas e impede também o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas.

Para recolha dos dados recorreremos a um questionário, o qual intitulámos **“Inquérito aos elementos das Esquadras de Intervenção e Fiscalização Policial”**, utilizado já em estudos académicos, nomeadamente por Andrade (2011)⁴.

A escolha deste questionário prendeu-se com o facto de, ao longo da pesquisa, termos tido conhecimento desta ferramenta já construída, validada e utilizada no meio académico, que se considerou ajustada aos objetivos do trabalho e que assim nos permitiria obter dados com maior rigor e cientificidade.

Ainda assim, sendo sempre possível melhorar, procedemos a algumas alterações, conforme Mendes *et al* (2016, pp. 6 a 15), nomeadamente no que concerne à forma de perguntar, tendo sido eliminados os valores e mantidos apenas as etiquetas nas escalas, para posteriormente se poder calcular as médias em escalas ascendentes, ao contrário do questionário utilizado por Andrade (2011). Foram também feitas algumas adaptações, tendo em consideração a especificidade da população em estudo.

Foi também o questionário sujeito previamente à validação da Dr.^a Alice Maria, Orientadora do presente relatório, bem como efetuado um pré-teste a 10 indivíduos⁵, tendo também sido solicitada autorização para sua utilização ao Exm.^o Sr. DNA/UORH, Superintendente-Chefe Ferreira de Oliveira, conforme APÊNDICE I – PEDIDO REALIZAÇÃO ATIVIDADES E APLICAÇÃO DE INQUÉRITO.

O questionário encontra-se estruturado em 10 partes, é constituído por 41 perguntas entre as quais 38 fechadas, 2 semiabertas e 1 aberta, conforme APÊNDICE II – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.

Na base da formulação das questões estão as escalas de Likert, para medir o grau de acordo/desacordo com uma variedade de afirmações em relação a um objeto e Thurstone, cujo objetivo é obter uma escala unidimensional com propriedades de um intervalo (Mendes *et al*, 2016, p.13).

⁴ Mediante autorização constante no ANEXO I – AUTORIZAÇÃO UTILIZAÇÃO INQUÉRITO

⁵ Conforme Gil (2008, p.134), o pré-teste tem por objetivo assegurar a validade e precisão da ferramenta de recolha de dados e é realizado mediante a aplicação de alguns questionários, entre 10 a 20, aplicados a elementos que sejam típicos em relação à população.

Inicialmente colocaram-se perguntas gerais sobre o pesquisado e a organização e em seguida, perguntas simples, atingindo diretamente esses objetivos. Na última parte, pretendendo-se obter a caracterização social dos participantes inquiriu-se o género, a idade, o estado civil, as habilitações literárias a categoria e a situação profissional.

Ao corpo do questionário foi associado um texto de esclarecimentos quanto aos objetivos do mesmo e a forma de preenchimento, tendo o questionário sido aplicado online.

O questionário aplicado é composto por 5 questões relacionadas com a comunicação dentro da organização, 4 sobre a satisfação com a remuneração, 6 sobre relacionamento interpessoal, 3 sobre valorização profissional, 4 sobre a avaliação do desempenho, 2 sobre as condições de trabalho, 9 sobre as atividades de *team building* realizadas no CD/STR, entre as quais 3 são perguntas abertas e semiabertas, 1 questão sobre os fatores motivadores, 4 questões demográficas e por fim, 3 questões sobre a situação profissional dos elementos policiais das EIR.

4.1.4 INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Dado o tamanho da amostra, afigurou-se-nos adequado tratar manualmente os dados recolhidos, para tal recorrendo ao *Excel Microsoft Office*.

4.2 EMPRESA BARBOSA SURF SAFARI – ATIVIDADES TEAM BUILDING

Porque o presente relatório teve como objetivo compreender o *team building* como ferramenta motivacional para os elementos das Equipas de Intervenção Rápida de Santarém, no desempenho das suas funções, contactou-se com a empresa Barbosa Surf Safari⁶, na pessoa do Sr. Paulo Barbosa, que gentilmente preparou, planeou e levou a cabo, juntamente com os seus colaboradores um conjunto de atividades de *team building*, para a população/amostra.

⁶ <http://www.barbosasurfsafari.com/>

Foram levadas a cabo 8 atividades, a saber, *Acid River*, *Trust Fall*, Ovo estrelado, Ovo voador, Torre, Dobra o Meio, Teia e Ponte, tendo-se realizado alguns jogos iniciais, de descontração, antes de se dar início às atividades.

Estas atividades visaram trabalhar em simultâneo questões como o trabalho em equipa, a coesão, a comunicação, a partilha de informação, a entreajuda e a capacidade para resolver problemas, mas em ambiente ligeiro e de diversão.

A realização destas atividades foi previamente autorizada, conforme APÊNDICE III – AUTORIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE *TEAM BUILDING* E APLICAÇÃO DE INQUÉRITO e articulada com o Comando Distrital de Santarém, conforme APÊNDICE IV – ARTICULAÇÃO DAS ATIVIDADES COM O CD/STR .

Nas atividades participaram 5 equipas, constituídas por 6 elementos cada (1 das equipas tinha 5 elementos), foram realizadas durante um dia e decorreram essencialmente em ambiente *outdoor*.

4.3 EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA

Inicialmente criadas como SIR, substituíram as anteriores Secções de Piquete e são atualmente designadas por EIR. São equipas existentes nas Subunidades Operacionais da PSP, efetuam “(...) reforço e apoio ao policiamento normal, o reforço ou apoio nos dispositivos policiais durante eventos de grande envergadura, em que é necessário o empenhamento de um elevado número de efectivos policiais, ou noutros serviços, desde que determinados superiormente”⁷.

São missões das EIR, entre outras, situações que envolvam situações de alteração da ordem pública, contenção de multidões ou visitas de altas entidades.

Atuam essencialmente ao nível da atuação primária – prevenção e atuação secundária – repressão, conforme figura seguinte:

⁷ Conforme NEP OPSEG/DEPOP/04/03, de 26SET2000 – Organização e Funcionamento das Secções de Intervenção Rápida (SIR) no dispositivo da PSP, p. 2.



Figura 7 – Níveis de Intervenção Policial.

Fonte: NEP AUOOS/DO/01/15, de 06OUT2010 – Articulação de Dispositivos Táticos em Cenários de Alteração de Ordem Pública, p. 1.

No que concerne às EIR/STR, importa referir que estão criadas 5 EIR no CD/STR, sendo que 2 pertencem à EIFP/STR e 3 à EIFP/TMR.

Cada EIFP tem um Subcomissário, Comandante de Esquadra e cada EIR é constituída, em regra, por um Chefe e 5 Agentes⁸.

4.4 PERFIL DOS INQUIRIDOS

4.4.1 SEXO

A totalidade dos inquiridos pertence ao sexo masculino.

Sendo certo que a PSP é uma Instituição com colaboradores maioritariamente do sexo masculino, esta situação tem ainda maior incidência nas EIR.

⁸ Conforme NEP OPSEG/NOPINFO/01/07, de 01SET2010 – Organização e Funcionamento das Equipas de Intervenção Rápida (EIR) do Comando Distrital, p.3.

4.4.2 IDADE

No que concerne à idade dos participantes, como podemos verificar na tabela e gráficos abaixo, 66% da amostra tem mais de 43 anos.

Podendo existir maior aversão à mudança e a novas ideias, há a considerar nesta variável um eventual fator de dificuldade acrescida para aceitação das atividades de *team building*.

Tabela 1 – Respostas Questão 9.2

Respostas	Contagem de 9.2
18 – 30	1
31 – 43	9
Mais de 43	19
Total Geral	29

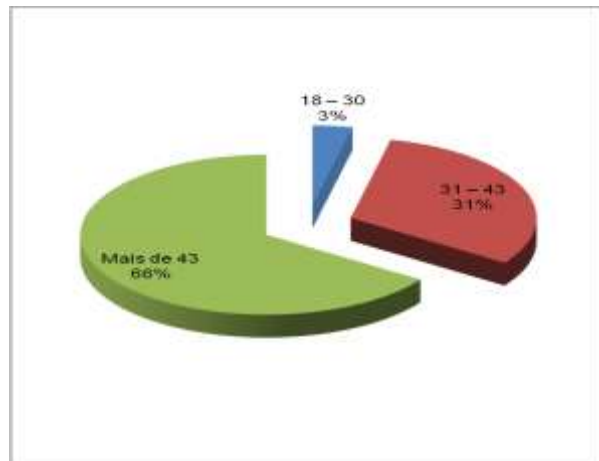


Gráfico 1 – Percentagens Questão 9.2

4.4.3 ESTADO CIVIL

Em relação ao estado civil, 69% da amostra é constituída por elementos casados. Há portanto a referir que estamos a tratar uma amostra com, possivelmente, vida familiar estável, que reserva algum tempo da sua vida à dinâmica familiar, com preocupações ao nível da estabilidade, não só económica, mas também geográfica (evitando deslocações e eventualmente progressões na carreira, que a isso obriguem).

Tabela 2 – Respostas Questão 9.3

Respostas	Contagem de 9.3
Solteiro(a)	3
Casado(a)	20
União de facto	2
Separado(a)	1
Divorciado(a)	3
Viúvo(a)	0
Total Geral	29

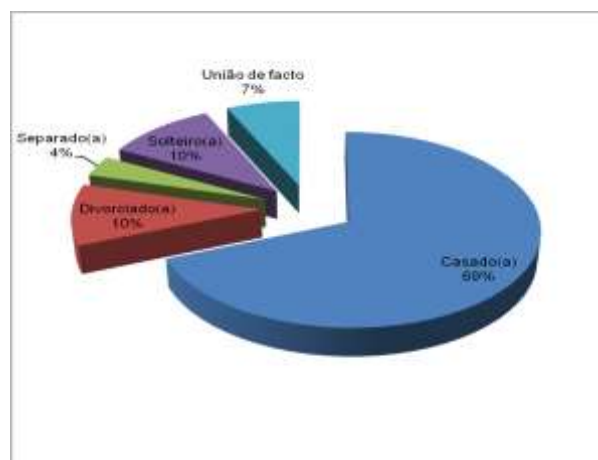


Gráfico 2 – Percentagens Questão 9.3

4.4.4 HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

Verifica-se que a maioria da amostra são indivíduos com o ensino secundário, ou seja, com o 12.º ano de escolaridade. Importa referir que, para além do 12.º ano ser a escolaridade obrigatória de entrada na PSP, aqueles que já pertenciam à Instituição e não tinham o 12.º ano, podem tê-lo concluído no decurso da sua carreira, havendo a realçar o forte e não muito distante incentivo no âmbito do Programa Novas Oportunidades.

Tabela 3 – Respostas Questão 9.4

Respostas	Contagem de 9.4
Básico	1
Médio	4
Secundário	22
Licenciatura	1
Pós-graduação	0
Mestrado	1
Doutoramento	0
Outra	0
Total Geral	29

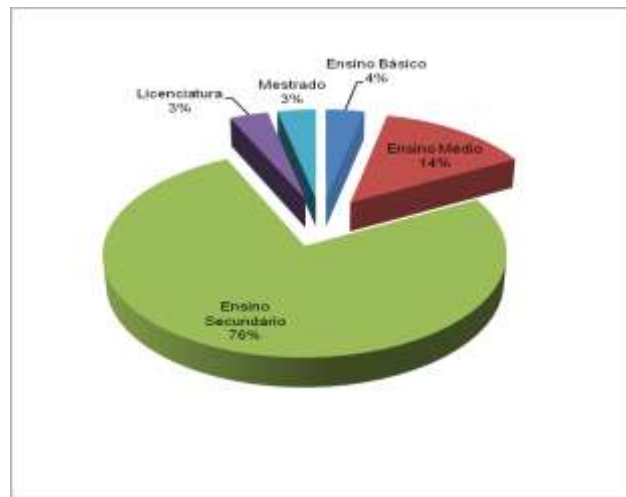


Gráfico 3 – Percentagens Questão 9.4

4.4.5 CATEGORIA PROFISSIONAL

Passando agora ao grupo de perguntas relacionado com a situação laboral, podemos verificar que 79% são Agentes Principais. Não podemos esquecer que estamos a estudar uma situação em concreto, numa Instituição que se pretende construída em pirâmide, em que na sua base se encontrem bastante mais colaboradores, que no topo, onde se encontram os dirigentes.

É de referir que os Subcomissários comandam as 2 EIFP sendo que as 5 EIR são constituídas essencialmente por Agentes Principais, cada uma com o seu Chefe, à exceção de uma, chefiada por um Agente Principal.

Tabela 4 – Respostas Questão 10.1

Respostas	Contagem de 10.1
Subcomissário	2
Chefe	4
Agente Principal	23
Agente	0
Outra	0
Total Geral	29

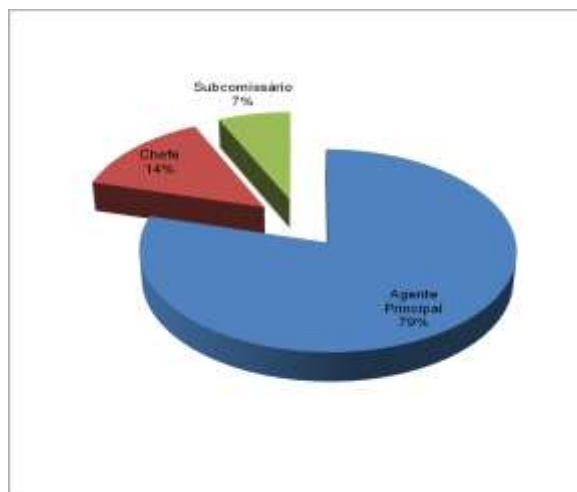


Gráfico 4 – Percentagens Questão 10.1

4.4.6 SITUAÇÃO PROFISSIONAL

Analisando as respostas no que concerne ao tempo em que os colaboradores trabalham na PSP, verifica-se que 97% trabalham há mais de 16 anos na Instituição, sendo que 35% trabalha há mais de 25 anos.

Realçamos aqui dois pontos que consideramos importantes, um, os inquiridos conhecem bastante bem a Instituição e dois, poderá de alguma forma haver algum conformismo generalizado.

Tabela 5 – Respostas Questão 10.2

Respostas	Contagem de 10.2
< 1 ano	0
1 a 5 anos	0
6 a 10 anos	1
11 a 15 anos	0
16 a 20 anos	9
21 a 25 anos	9
> 25 anos	10
Total Geral	29

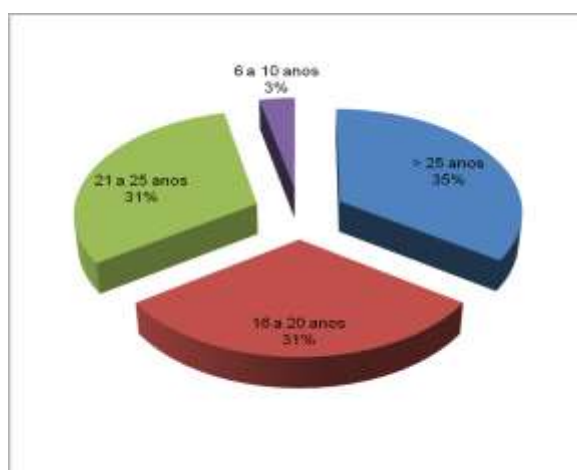


Gráfico 5 – Percentagens Questão 10.2

4.5 ANÁLISE DAS RESPOSTAS

4.5.1 COMUNICAÇÃO

O primeiro grupo de perguntas, com escalas ordinais e uma nominal, diz respeito a comunicação.

No que concerne à pergunta **1.1 – Como classifica a comunicação entre o comando da EIFP e seus elementos policiais**, devemos referir que, para efeitos de ponderação da média, foi atribuída uma escala de 1 a 5, sendo que 1 equivale a “Péssima” e 5 a “Excelente”. De referir que esta escala foi utilizada também na questão 7.5.

Assim, calculada a média das respostas para a questão 1.1, foi alcançado o valor arredondado de 3,34, o que significa que, em média, os inquiridos consideram a comunicação entre a chefia e os elementos como “Boa”.

Não obstante, há a considerar que esta designação equivale ao valor central da escala, pelo que se pode concluir que é um aspeto com grande margem de evolução.

Tabela 6 – Respostas Questão 1.1

Respostas	Contagem de 1.1
Excelente	4
Muito Boa	7
Boa	13
Má	5
Péssima	0
Total Geral	29

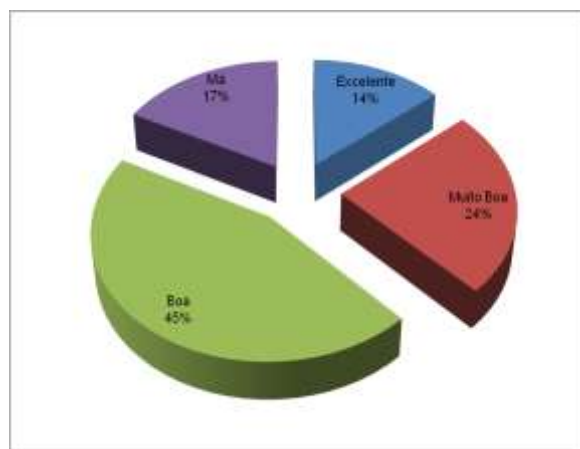


Gráfico 6 – Percentagens Questão 1.1

Quanto às três (3) questões seguintes, referimos que a escala foi atribuída de 1 (“Nunca”) a 4 (“Sempre”), sendo que foi também equacionada a possibilidade do inquirido não dar opinião, situação em que as frequências de resposta não são tidas em conta para efeitos de cálculo de média.

Foi de resto utilizado o mesmo método para todas as restantes questões de escala ordinal do inquérito, de escala 1 a 4.

No que reporta à questão **1.2 – Os elementos policiais têm liberdade para dizer o que pensam**, a média das respostas equivale a 3,14, ou seja, os inquiridos consideram ter “Quase sempre” liberdade para dizer o que pensam, o que, diga-se, numa Instituição como a PSP, com regras rigorosas e um forte regulamento disciplinar, é muito significativo.

Tabela 7 – Respostas Questão 1.2

Respostas	Contagem de 1.2
Sempre	10
Quase sempre	12
Raramente	6
Nunca	0
Total	28
Sem opinião	1
Total Geral	29

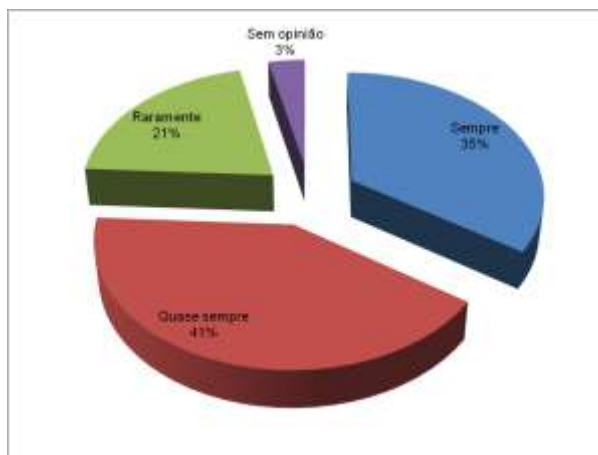


Gráfico 7 – Percentagens Questão 1.2

No que concerne à questão **1.3 – O seu chefe/comandante é recetivo às sugestões vindas dos elementos policiais**, calculada a média das respostas, de 3,28, podemos dizer que os inquiridos consideram que o seu chefe/comandante é “Quase sempre” recetivo às suas sugestões, o que é muito positivo, na medida em que contribui para que se sintam parte envolvida no dia-a-dia da sua Equipa.

Tabela 8 – Respostas Questão 1.3

Respostas	Contagem de 1.3
Sempre	11
Quase sempre	15
Raramente	3
Nunca	0
Total	29
Sem opinião	0
Total Geral	29

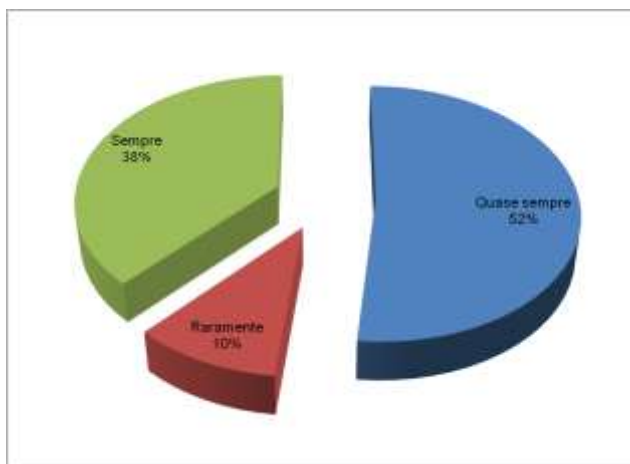


Gráfico 8 – Percentagens Questão 1.3

Na pergunta **1.4 – As orientações que recebe sobre o seu trabalho são claras e compreensíveis**, a média das respostas é de 3, ou seja, em média, os

inquiridos consideram receber orientações “Quase sempre” de forma clara e compreensível. Não obstante, não podemos ignorar que 24% dos inquiridos considera que raramente recebe orientações de forma clara e compreensível, o que não será de todo desejável, considerando as características da PSP, no que concerne à hierarquia e particularidade da missão.

Tabela 9 – Respostas Questão 1.4

Respostas	Contagem de 1.4
Sempre	7
Quase sempre	15
Raramente	7
Nunca	0
Total	29
Sem opinião	0
Total Geral	29

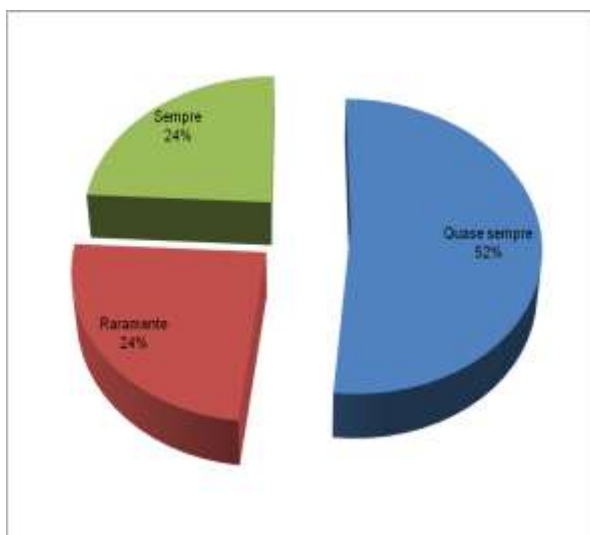


Gráfico 9 – Percentagens Questão 1.4

Terminando as questões no grupo reservado à comunicação, foi questionado **1.5 – Como recebe as orientações para a realização do seu trabalho**, foi respondido por 79%, oralmente e por escrito, pelo que entendemos que as ordens são normalmente dadas de forma verbal e posteriormente passadas a escrito, o que releva para a certeza na transmissão da mensagem.

Tabela 10 – Respostas Questão 1.5

Respostas	Contagem de 1.5
Oralmente	6
Por escrito	0
As duas anteriores	23
Não recebe	0
Total Geral	29

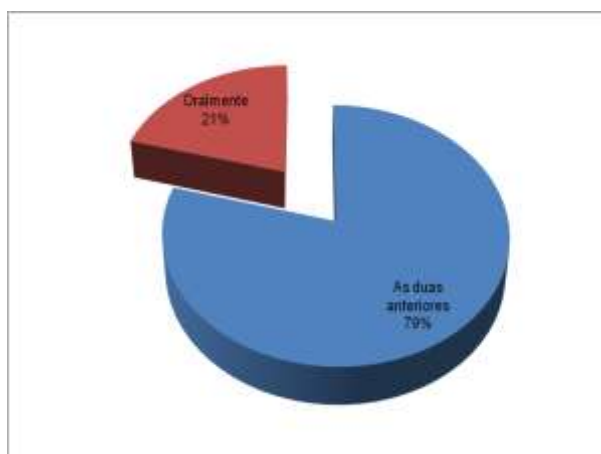


Gráfico 10 – Percentagens Questão 1.5

A comunicação no seio de uma equipa é de extrema importância (Johnston, 2007), está associada às necessidades sociais de Maslow, de relação de Alderfer,

aos fatores de higiene de Herzberg ou de afiliação de McClelland e da análise em conjunto que fazemos podemos dizer que a comunicação no seio das EIR de Santarém tem um contributo positivo para a satisfação das necessidades dos seus elementos e poderá portanto constituir-se como fator motivacional.

4.5.2 REMUNERAÇÃO

Este grupo é constituído por 4 perguntas, das quais uma com escala ordinal, à qual foram atribuídos os valores de 1 (“Nunca”), 2 (“Raramente”), 3 (“Em alguns casos”) e 4 (“Sempre”).

Ao ser questionado **2.1 – Está satisfeito com o seu salário atual**, verifica-se que 83% dos inquiridos respondeu “Não”.

Segundo vários autores, os trabalhadores precisam de um salário suficiente para dar condições básicas de sobrevivência e proteção a si e à sua família (necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, de existência de Alderfer, fatores de higiene de Herzberg e afiliação de McClelland), sendo que com uma percentagem de tal forma significativa e de acordo com a já referida Figura 4, podemos intuir que a maioria dos inquiridos não considera que as suas necessidades de ordem mais baixa estejam satisfeitas.

Tabela 11 – Respostas Questão 2.1

Respostas	Contagem de 2.1
Sim	1
Não	24
Sem opinião	4
Total Geral	29

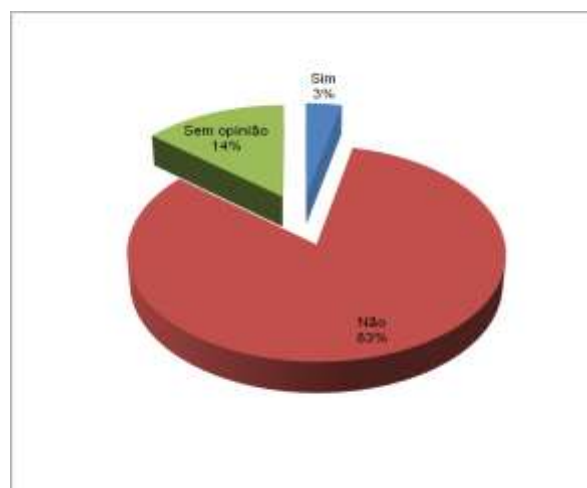


Gráfico 11 – Percentagens Questão 2.1

Na mesma linha de pensamento, quando questionados sobre **2.2 – Considera a sua remuneração justa em relação ao trabalho que executa**,

também 83% dos inquiridos “Não” considera a sua remuneração justa, em relação ao trabalho que executa.

Tabela 12 – Respostas Questão 2.2

Respostas	Contagem de 2.2
Sim	2
Não	24
Sem opinião	3
Total Geral	29

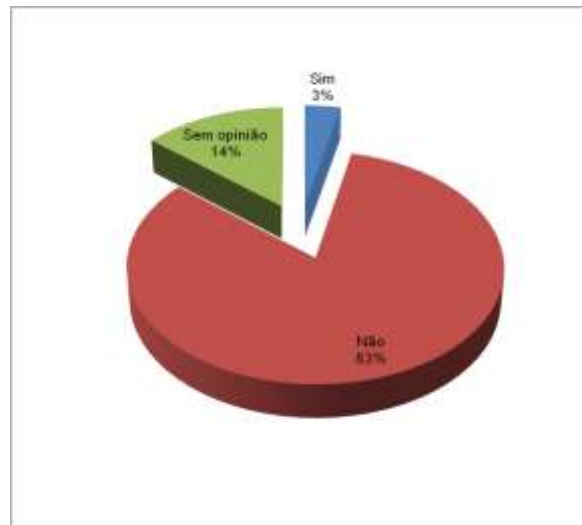


Gráfico 12 – Percentagens Questão 2.2

Para as respostas dadas à pergunta **2.3 – Mantendo as condições que tem atualmente, se tivesse oportunidade mudaria de emprego**, verificam-se 52% de respostas “Sim”.

Apesar de haver 83% de insatisfeitos com o salário, apenas metade dos inquiridos quer mudar de emprego, o que poderá denotar certa resistência à mudança e/ou que o salário não é o elemento decisivo para boa parte dos inquiridos.

Tabela 13 – Respostas Questão 2.3

Respostas	Contagem de 2.3
Sim	15
Não	10
Sem opinião	4
Total Geral	29

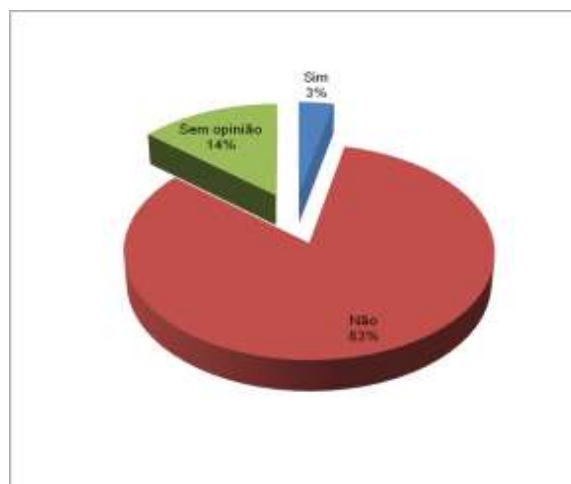


Gráfico 13 – Percentagens Questão 2.3

Interessante é, no entanto, perceber através da pergunta **2.4 – Considera que a sua Instituição remunera adequadamente os seus funcionários** que

sendo a média 2,64 (“Em alguns casos”), 62% dos inquiridos respondeu “Em alguns casos”, sendo de perceberem que quando comparados com os seus pares, consideram-se merecedores de auferir superior vencimento.

Assim e de acordo com pensadores como Vroom (Teoria das Expectativas) ou Adams (Teoria da Equidade), serão fatores desmotivadores, respetivamente, as expectativas sobre as compensações consideradas negativas ou a percepção de iniquidade, em relação aos seus pares, no que concerne ao salário e outras condições de trabalho.

Tabela 14 – Respostas Questão 2.4

Respostas	Contagem de 2.4
Sempre	0
Em alguns casos	18
Raramente	5
Nunca	2
Total	25
Sem opinião	4
Total Geral	29

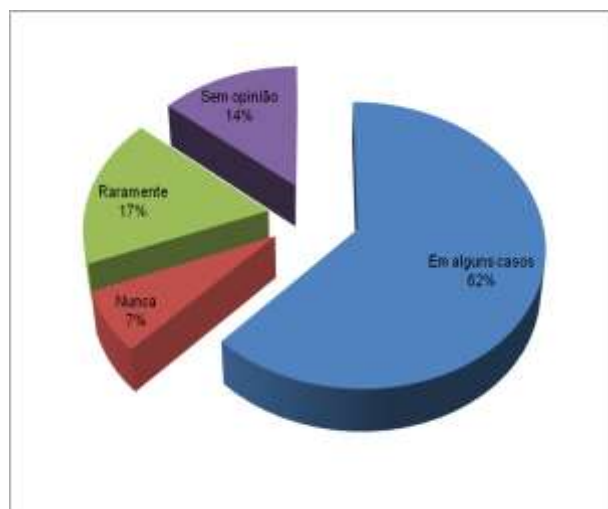


Gráfico 14 – Percentagens Questão 2.4

4.5.3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

No conjunto de questões colocadas sobre relacionamento interpessoal, refira-se que as duas primeiras são nominais, sendo as seguintes quatro com escala ordinal, às quais foram atribuídos os valores de 1 (“Nunca”), 2 (“Raramente”), 3 (“Em alguns casos”) e 4 (“Sempre”).

Quando perguntado se **3.1 – Considera bom o relacionamento entre os elementos policiais da Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial**, 86% respondeu “Sim”, o que contribui para a sua motivação (conforme Maslow, Alderfer, Herzberg ou McClelland, necessidades sociais, de relação, fatores de higiene e afiliação, ainda de ordem mais baixa).

Tabela 15 – Respostas Questão 3.1

Respostas	Contagem de 3.1
Sim	25
Não	1
Sem opinião	3
Total Geral	29

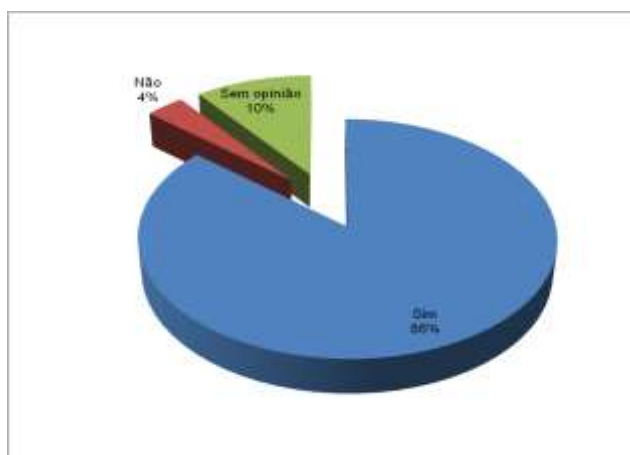


Gráfico 15 – Percentagens Questão 3.1

Na mesma linha de pensamento, podemos referir que na questão **3.2 – Considera seu chefe/comandante como um bom profissional**, 73% responde “Sim”, o que é muito significativo e facilitador da dinâmica da equipa.

Tabela 16 – Respostas Questão 3.2

Respostas	Contagem de 3.2
Sim	21
Não	3
Sem opinião	5
Total Geral	29

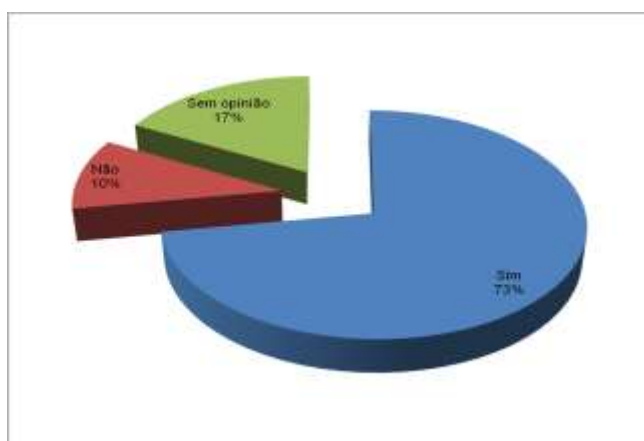


Gráfico 16 – Percentagens Questão 3.2

Na questão **3.3 – Sente-se respeitado pelo seu chefe/comandante**, a média corresponde a 3,55 (“Sempre”), existindo algum paralelismo com a questão seguinte.

Tabela 17 – Respostas Questão 3.3

Respostas	Contagem de 3.3
Sempre	19
Em alguns casos	8
Raramente	1
Nunca	1
Total	29
Sem opinião	0
Total Geral	29

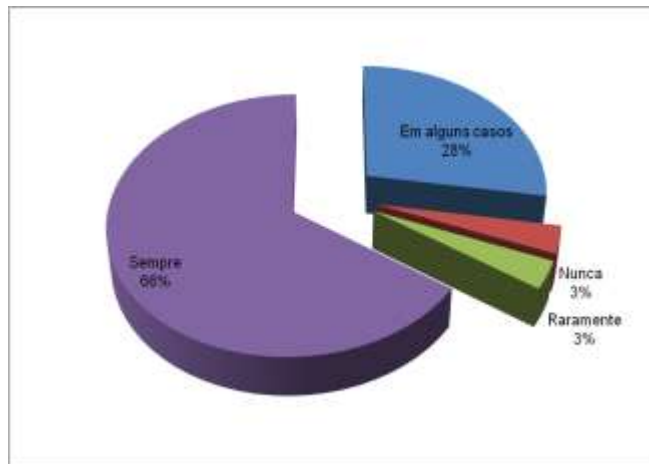


Gráfico 17 – Percentagens Questão 3.3

Comparando com a questão anterior e considerando que a média para a pergunta **3.4 - Tem respeito pelo seu chefe/comandante**, é de 3,93 (“Sempre”), podemos verificar que, ainda que com pouca diferença, são mais os elementos que respeitam o seu chefe/comandante do que os que se sentem por ele respeitados, o que pode influir negativamente no relacionamento interpessoal.

Tabela 18 – Respostas Questão 3.4

Respostas	Contagem de 3.4
Sempre	27
Em alguns casos	2
Raramente	0
Nunca	0
Total	29
Sem opinião	0
Total Geral	29

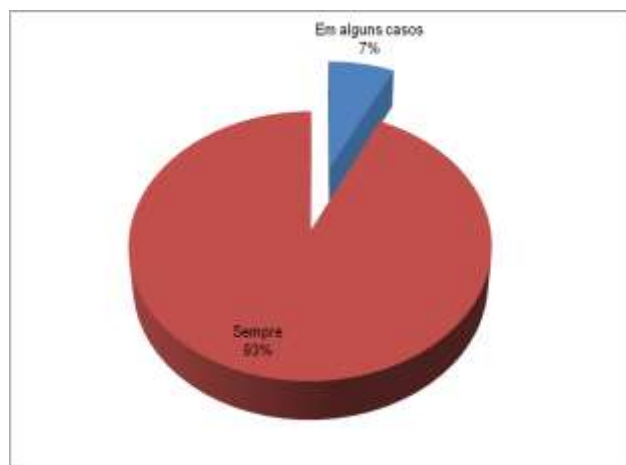


Gráfico 18 – Percentagens Questão 3.4

Quanto à questão **3.5 – Os assuntos importantes são debatidos em equipa**, verificamos que a média das respostas se situa no valor de 3,62 (“Sempre”), o que potencia o sentimento de pertença/integração à equipa e de acordo com os autores Maslow, Alderfer, Herzberg e McClelland, contribui para a satisfação de necessidades consideradas de ordem mais baixa.

Tabela 19 – Respostas Questão 3.5

Respostas	Contagem de 3.5
Sempre	19
Em alguns casos	9
Raramente	1
Nunca	0
Total	29
Sem opinião	0
Total Geral	29

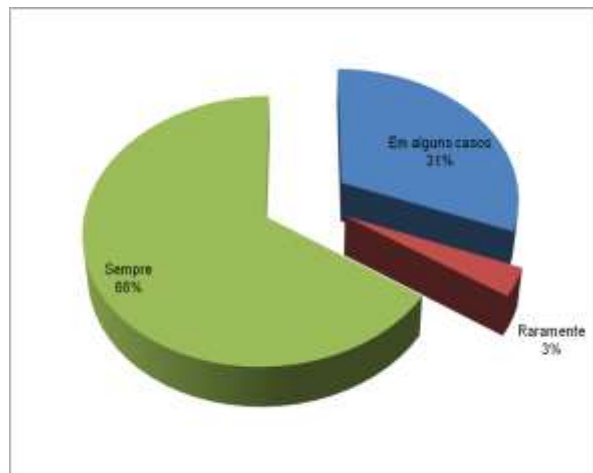


Gráfico 19 – Percentagens Questão 3.5

No que concerne à questão **3.6 – O seu serviço estimula o trabalho em equipa**, constatamos o valor médio de 3,59 (“Sempre”), existindo assim um paralelismo com o indicado para a questão anterior, no que concerne ao sentimento de pertença à equipa.

Tabela 20 – Respostas Questão 3.6

Respostas	Contagem de 3.6
Sempre	18
Em alguns casos	10
Raramente	1
Nunca	0
Total	29
Sem opinião	0
Total Geral	29

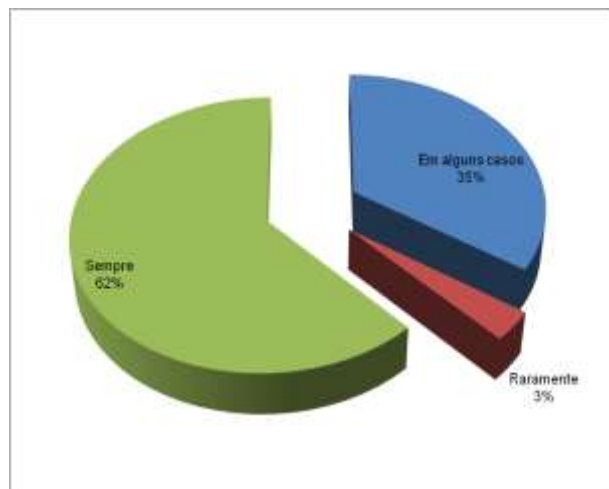


Gráfico 20 – Percentagens Questão 3.6

4.5.4 VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

No conjunto de questões colocadas sobre valorização profissional, refira-se que apenas a primeira com escala nominal, sendo as restantes ordinais, às quais foram atribuídos os valores de 1 (“Nunca”), 2 (“Raramente”), 3 (“Quase sempre”) e 4 (“Sempre”).

Quando perguntado se **4.1 – Considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado**, 52% respondeu “Não”.

Tabela 21 – Respostas Questão 4.1

Respostas	Contagem de 4.1
Sim	11
Não	15
Sem opinião	3
Total Geral	29

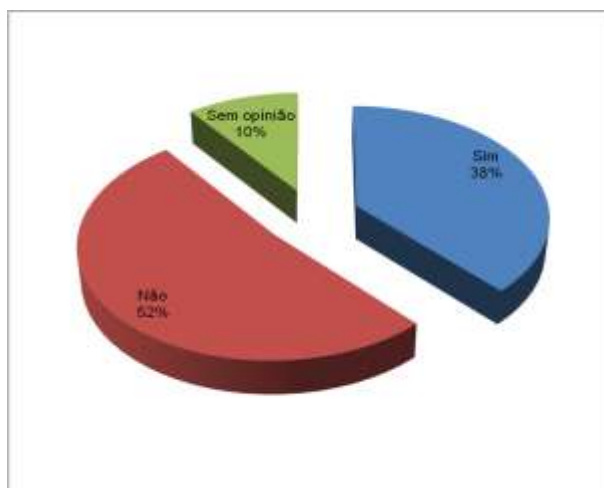


Gráfico 21 – Percentagens Questão 4.1

No que concerne à questão **4.2 – Considera que o seu potencial tem sido adequadamente aproveitado**, a média corresponde a 2,54 (“Quase sempre”), no entanto há a referir que não muito distante da opção “Raramente”.

Tabela 22 – Respostas Questão 4.2

Respostas	Contagem de 4.2
Sempre	1
Quase sempre	15
Raramente	10
Nunca	2
Total	28
Sem opinião	1
Total Geral	29

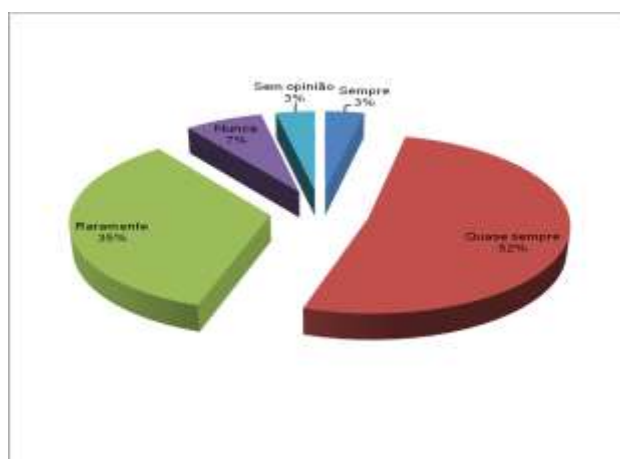


Gráfico 22 – Percentagens Questão 4.2

Relativamente à questão **4.3 – O Comando da Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial reconhece os bons elementos policiais**, a resposta média equivale a 2,93 (“Quase sempre”).

Tabela 23 – Respostas Questão 4.3

Respostas	Contagem de 4.3
Sempre	7
Quase sempre	12
Raramente	9
Nunca	0
Total	28
Sem opinião	1
Total Geral	29

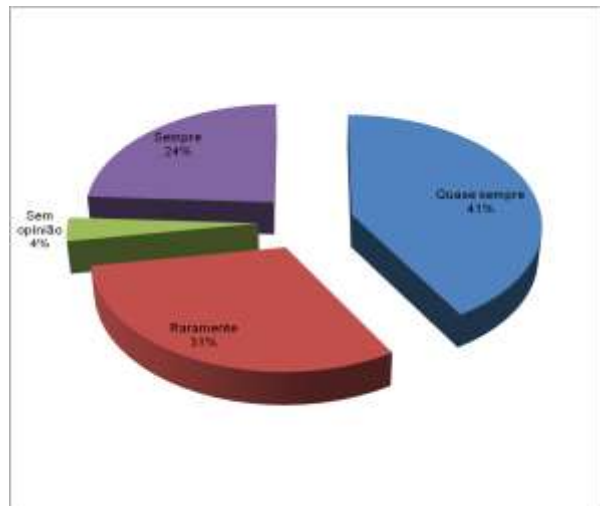


Gráfico 23 – Percentagens Questão 4.3

Neste conjunto de perguntas entramos em questões associadas à satisfação de necessidades de ordem mais alta, de autoestima e relacionamento, (conforme Maslow, Alderfer, Herzberg ou McClelland).

Verifica-se que a maioria (52%) dos inquiridos não percebe o reconhecimento e valorização do seu trabalho (38% responde afirmativamente), no entanto, considera que o seu potencial tem sido “Quase sempre” (52%) aproveitado e que o comando da sua Esquadra reconhece “Quase sempre” (41%) os bons profissionais.

Podemos realçar a importância em otimizar as questões associadas à valorização dos inquiridos, uma vez que os valores encontrados se encontram próximos aos 50% da amostra.

Reforçamos esta necessidade de otimização, referindo a Teoria do Reforço, de Skinner, a qual aponta para a continuidade de comportamentos positivos, quando recebidos reforços positivos, daí que, a otimização da presente categoria motivacional dos nossos inquiridos, pode passar por um aumento dos reforços.

4.5.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As questões colocadas sobre avaliação de desempenho têm escala ordinal, tendo sido atribuídos para as questões 5.1 e 5.2 os valores de 1 (“Insuficiente”), 2 (“Suficiente”), 3 (“Bom”) e 4 (“Muito bom”) e para as questões 5.3 e 5.4 os valores de 1 (“Nunca”), 2 (“Raramente”), 3 (“Quase sempre”) e 4 (“Sempre”).

Na questão **5.1 – Como avalia o seu desempenho**, a média encontra-se no 3,18 (“Bom”).

Tabela 24 – Respostas Questão 5.1

Respostas	Contagem de 5.1
Muito bom	6
Bom	21
Suficiente	1
Insuficiente	0
Total	28
Sem opinião	1
Total Geral	29

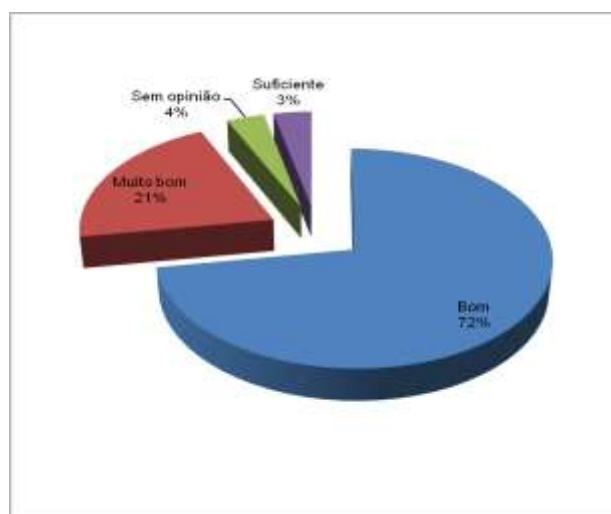


Gráfico 24 – Percentagens Questão 5.1

Na questão **5.2 – Como é avaliado pelo seu superior hierárquico**, a média encontra-se no 2,93 (“Bom”).

Tabela 25 – Respostas Questão 5.2

Respostas	Contagem de 5.2
Muito bom	4
Bom	19
Suficiente	4
Insuficiente	1
Total	28
Sem opinião	1
Total Geral	29

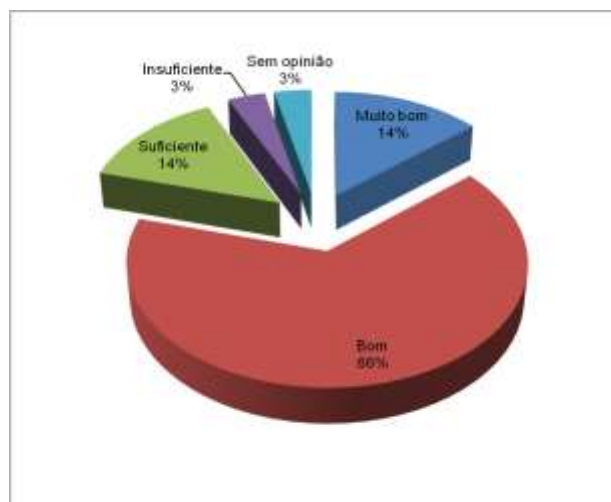


Gráfico 25 – Percentagens Questão 5.2

Na questão **5.3 – Com que regularidade o seu superior faz a apreciação do seu trabalho**, a média encontra-se no 2,82 (“Quase sempre”).

Tabela 26 – Respostas Questão 5.3

Respostas	Contagem de 5.3
Sempre	5
Quase sempre	13
Raramente	10
Nunca	0
Total	28
Sem opinião	1
Total Geral	29

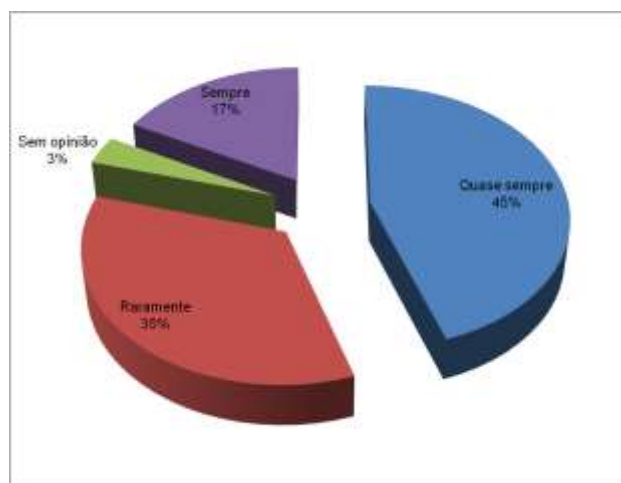


Gráfico 26 – Percentagens Questão 5.3

Na questão 5.4 – A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objetivos definidos pela PSP, a média encontra-se no 2,96 (“Quase sempre”).

Tabela 27 – Respostas Questão 5.4

Respostas	Contagem de 5.4
Sempre	7
Quase sempre	12
Raramente	6
Nunca	1
Total	26
Sem opinião	3
Total Geral	29

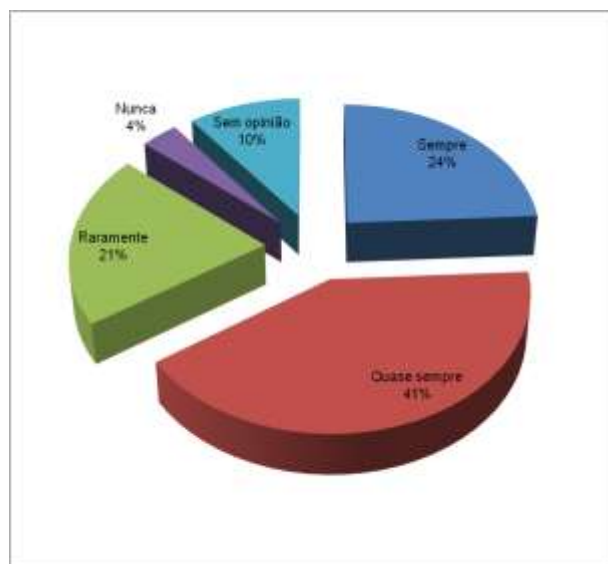


Gráfico 27 – Percentagens Questão 5.4

Este grupo de questões, permite-nos constatar que as respostas se encontram num bom nível de satisfação, sendo as respostas médias o “Bom” e o “Quase sempre”.

Não obstante, tendo em consideração autores como Locke, parece-nos pertinente referir que seria importante envolver os inquiridos na definição de objetivos, bem como perceber a diferença entre o planeamento e o que efetivamente se alcançou. Ou seja, aumentar o envolvimento dos inquiridos nos processos de definição de objetivos e avaliação de cumprimento dos mesmos.

4.5.6 CONDIÇÕES DE TRABALHO

As questões colocadas sobre condições de trabalho são nominais, não se calculando portanto médias.

Na questão **6.1 – Está satisfeito(a) com as condições de trabalho proporcionadas pela Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial**, os inquiridos responderam “Não” (76%).

Tabela 28 – Respostas Questão 6.1

Respostas	Contagem de 6.1
Sim	4
Não	22
Sem opinião	3
Total Geral	29

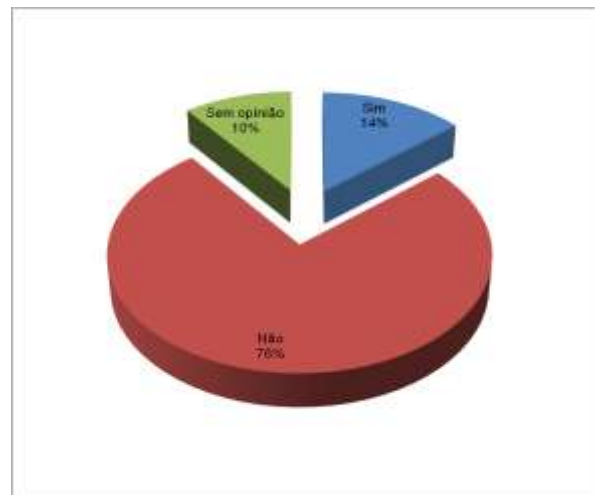


Gráfico 28 – Percentagens Questão 6.1

No que concerne à questão **6.2 – De alguma forma as condições de trabalho mencionadas influenciam no desempenho das suas funções**, a percentagem agrava-se significativamente, sendo que 90% dos inquiridos responde “Sim”.

Tabela 29 – Respostas Questão 6.2

Respostas	Contagem 6.2
Sim	26
Não	1
Sem opinião	2
Total Geral	29

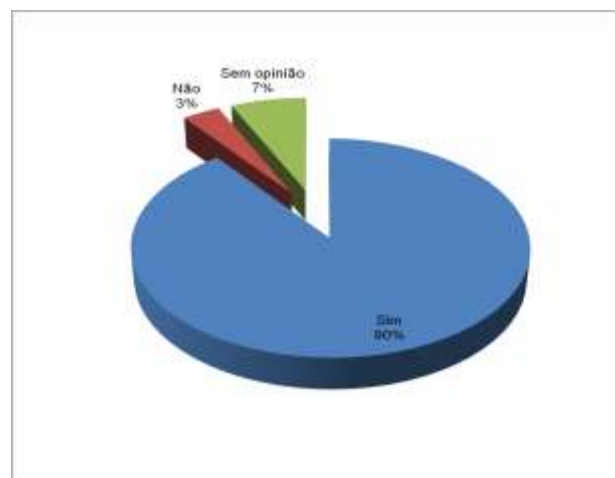


Gráfico 29 – Percentagens Questão 6.2

Este grupo de questões permite-nos indicar outro fator motivacional que poderá ser otimizado, com grande margem de evolução diga-se, atendendo às altas percentagens verificadas.

4.5.7 ATIVIDADES DE *TEAM BUILDING*

Neste grupo as questões são abertas e semiabertas e de escala nominal e ordinal.

Nas ordinais são utilizadas 2 escalas, na 7.5, uma escala de 1 (“Pouco importante”) a 5 (“Muito importante”) e na 7.7 uma escala de 1 (“Insuficiente”) a 4 (“Muito bom”), existindo um campo para quem não pretende manifestar opinião.

Nas questões 7.4 e 7.8, semiabertas, foi considerada opção para os inquiridos colocarem outras situações, para além das indicadas, bem como na 7.6, aberta, tendo sido efetuada análise de conteúdo e portanto agrupadas as respostas em função de palavras-chave ou mais frequentes.

De referir que este inquérito só foi disponibilizado para preenchimento após a realização das atividades, para possibilitar aos inquiridos experiência prévia sobre o *team building*.

No que concerne à questão **7.1 – A realização de atividades de *Team Building* é indispensável nas Instituições em geral**, 90% dos inquiridos responde “Sim”.

Tabela 30 – Respostas Questão 7.1

Respostas	Contagem de 7.1
Sim	26
Não	2
Sem opinião	1
Total Geral	29

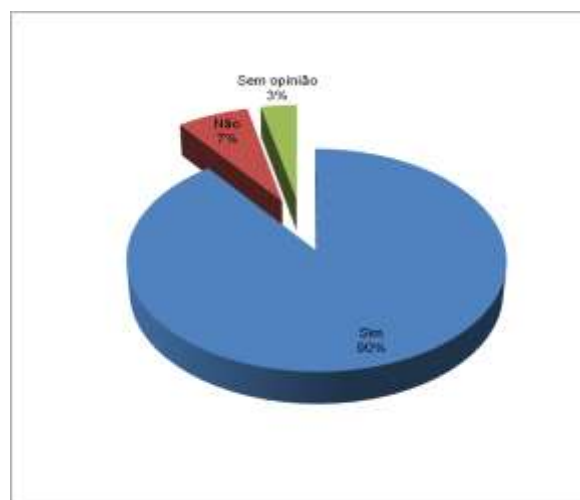


Gráfico 30 – Percentagens Questão 7.1

No que concerne à questão 7.2 – A realização de atividades de *Team Building* realizadas no Comando Distrital de Santarém influenciaram na sua motivação, para a melhoria do desempenho das suas funções, 76% dos inquiridos responde “Sim”.

Tabela 31 – Respostas Questão 7.2

Respostas	Contagem de 7.2
Sim	22
Não	1
Sem opinião	6
Total Geral	29

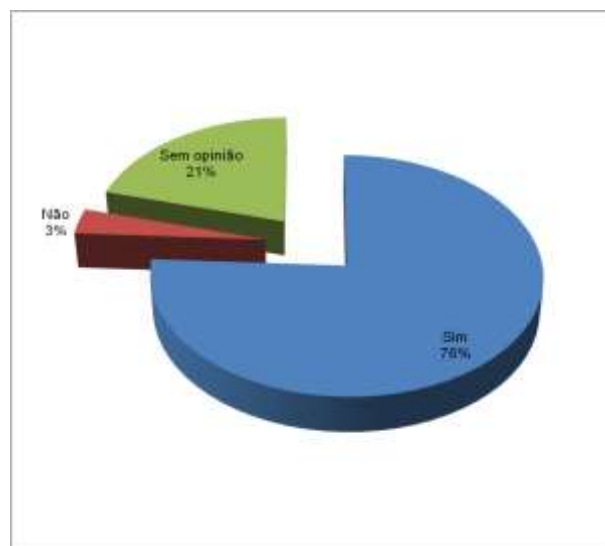


Gráfico 31 – Percentagens Questão 7.2

No que concerne à questão 7.3 – As atividades de *Team Building* realizadas no Comando Distrital de Santarém influenciaram na sua motivação, para a melhoria do desempenho das suas funções dos restantes elementos policiais, 66% dos inquiridos responde “Sim”.

Tabela 32 – Respostas Questão 7.3

Respostas	Contagem de 7.3
Sim	19
Não	1
Sem opinião	9
Total Geral	29

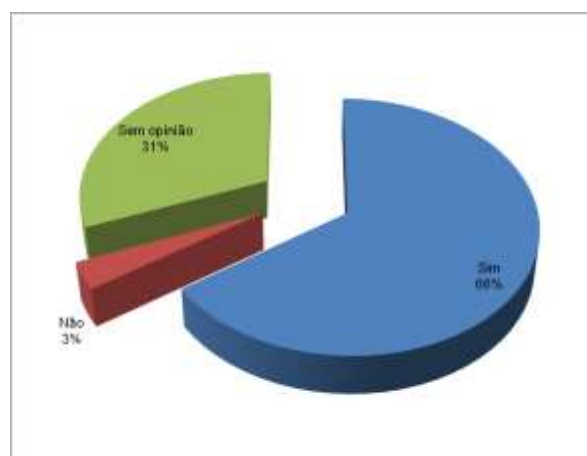


Gráfico 32 – Percentagens Questão 7.3

No que concerne à questão 7.4 – Quais foram as atividades de *Team Building* realizadas no Comando Distrital de Santarém, os inquiridos apontaram com maior frequência o “Ovo Voador”, seguido de “Torre” e “Dobra o Meio”.

Tabela 33 – Respostas Questão 7.4

Conteúdo de 7.4	Frequência
Acid River	18
Trust Fall	21
Ovo Estrelado	20
Ovo Voador	29
Torre	26
Dobra o Meio	26
Teia	2
Ponte	2

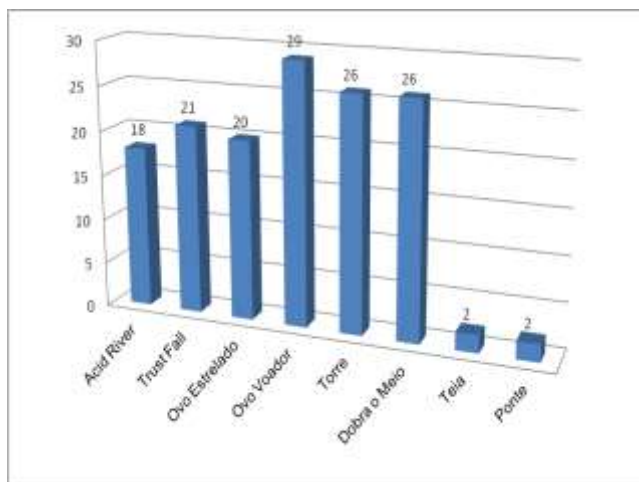


Gráfico 33 – Frequência Questão 7.4

No que concerne à questão 7.5 – Qual o grau de importância das atividades de *Team Building* realizadas no Comando Distrital de Santarém, a média das respostas situa-se no 3,24, ou seja o valor central da escala.

Tabela 34 – Respostas Questão 7.5

Respostas	Contagem de 7.5
Muito importante	6
4	8
3	6
2	5
Pouco importante	4
Total Geral	29

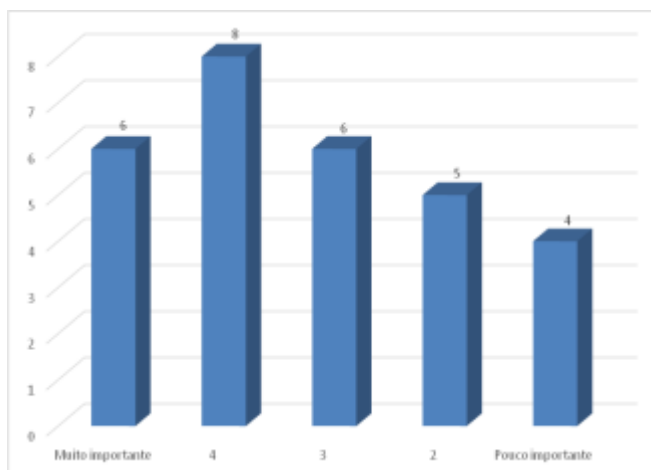


Gráfico 34 – Contagens Questão 7.5

No que concerne à questão 7.6 – Na sua opinião, pensa que o Comando Distrital de Santarém deverá continuar a apostar na implementação dessas atividades, as respostas não deixam dúvidas, com 97% dos inquiridos a responder “Sim”.

Tabela 35 – Respostas Questão 7.6

Respostas	Contagem de 7.6
Sim	28
Não	1
Total Geral	29

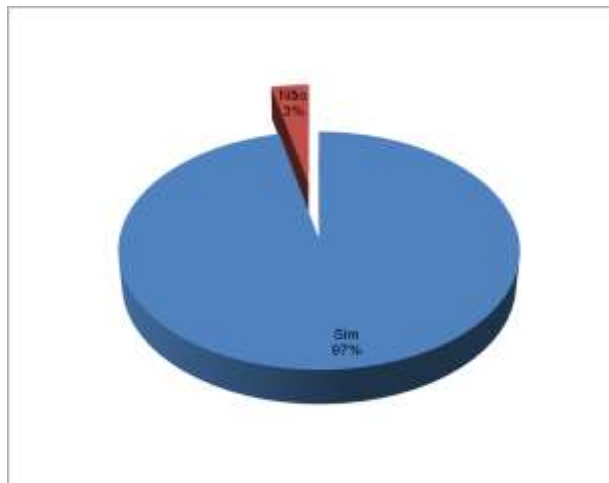


Gráfico 35 – Percentagens Questão 7.6

Em relação à questão **7.6 (continuação) – se sim, diga por favor porquê**, da análise de conteúdo realizada, foi possível agrupar as respostas em três grupos, “Desenvolve o espírito de equipa” (62%), “Promove a motivação” (28%) e “Gestão de stress” (10%).

Tabela 36 – Respostas Questão 7.6 (cont)

Motivos	Total
Desenvolve Espírito de equipa	18
Promove a Motivação	8
Gestão de stress	3

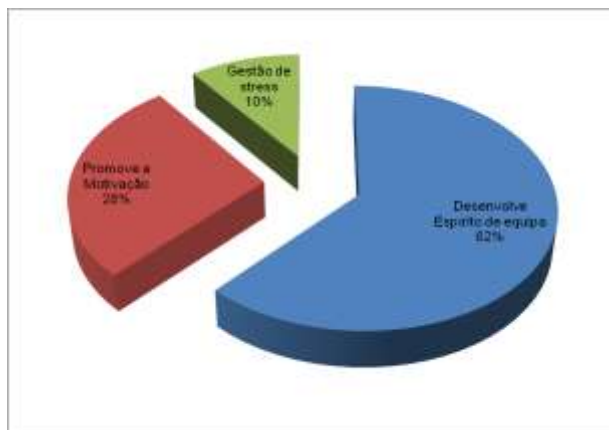


Gráfico 36 – Percentagens Questão 7.6 (cont)

No tocante à questão **7.7 – Após realização das atividades de Team Building, como classifica o relacionamento interpessoal na Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial**, foi encontrada a média de 3,11 (“Bom”).

Tabela 37 – Respostas Questão 7.7

Respostas	Contagem de 7.7
Muito bom	6
Bom	18
Suficiente	3
Insuficiente	0
Total	27
Sem opinião	2
Total Respostas	29

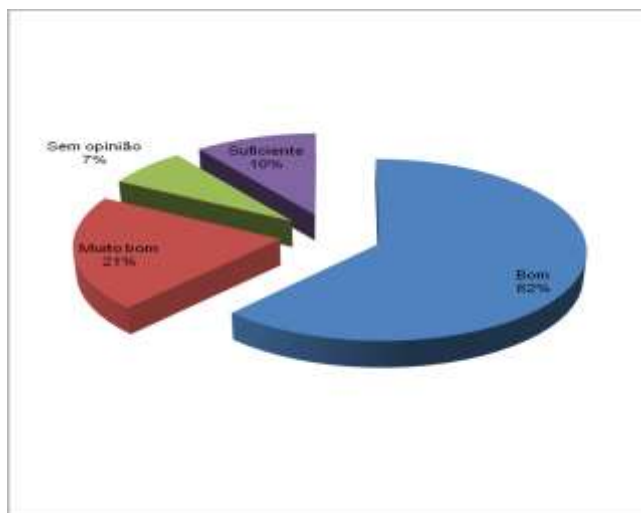


Gráfico 37 – Percentagens Questão 7.7

Relativamente à questão **7.8 – Os efeitos da execução dessas atividades de Team Building foram** considerados pelos inquiridos como “Positivos” (93%).

Tabela 38 – Respostas Questão 7.8

Respostas	Contagem de 7.8
Positivos	27
Negativos	0
Ambos	1
Não provocaram nenhum efeito	0
Sem opinião	1
Total Geral	29

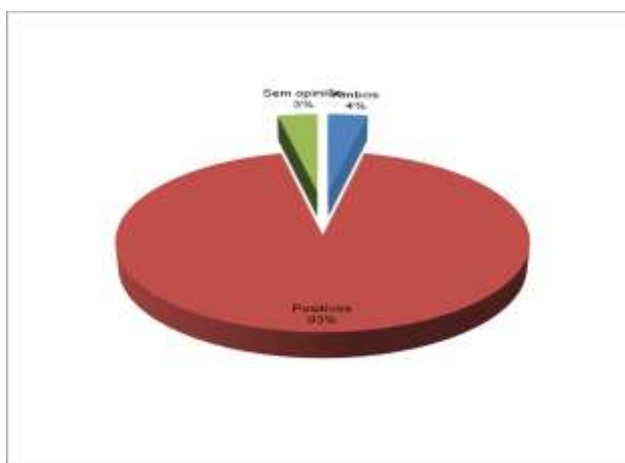


Gráfico 38 – Percentagens Questão 7.8

Na questão **7.8 (cont) – Aponte alguns desses efeitos**, recorrendo novamente a análise de conteúdo, foi possível encontrar palavras ou ideias chave repetidas em respostas e assim agrupá-las por frequência.

Tabela 39 – Respostas Questão 7.8 (cont)

Efeitos "Team Bulding"	Frequência
Coesão	22
Cooperação	23
Entreajuda	24
Auto confiança	14
Superação	16
Boa Disposição	24
Resolução de Problemas	23
Camaradagem	1

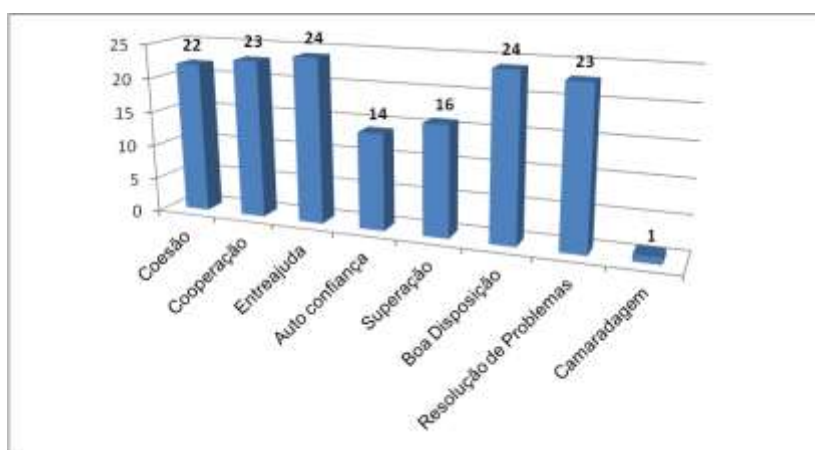


Gráfico 39 – Percentagens Questão 7.8 (cont)

Da análise efetuada a este grupo de questões, verificamos que os inquiridos percecionam o *team building* como indispensável (90%) às Instituições, constituindo-se como fonte motivacional para o desempenho das suas funções (76%), bem como dos seus colegas (66%).

Quanto às atividades realizadas, a análise que fazemos aponta para que sejam adequadas apenas como ponto de partida (média de importância atribuída de 3,10), o que realça a necessidade de continuidade, conforme Alves (2012) quando refere que as atividades de *team building* são de carácter evolutivo e regular, não se podendo limitar a uma atividade ou evento.

No mesmo sentido de continuidade aponta a opinião dos nossos inquiridos (97%), que indicam como principais razões para tal o desenvolvimento do espírito de equipa (62%), da promoção da motivação (28%) e da gestão do stress (10%) como principais efeitos alcançados com estas atividades.

Por outro lado, consideram também os efeitos dessas atividades como “Positivos” (93%) e apontam como efeitos mais frequentes a “Entreatajuda” e “Boa disposição”, logo seguida da “Resolução de problemas”, “Cooperação” e “Coesão”.

4.5.8 FATORES MOTIVADORES

Neste grupo de questões, o principal fator motivacional apontado foi a “Estabilidade no emprego” (45%), seguido do “Tipo de trabalho que realizo” (24%).

Tabela 40 – Respostas Questão 8.1

Respostas	Contagem de 8.1
O salário	3
Benefícios extra	0
Estabilidade no emprego	13
Relacionamento com a chefia	2
O tipo de trabalho que realizo	7
Prestigio da empresa	0
Autonomia	0
Reconhecimento	3
Possibilidades de progressão	1
Falta de opções de outro emprego	0
Total Geral	29

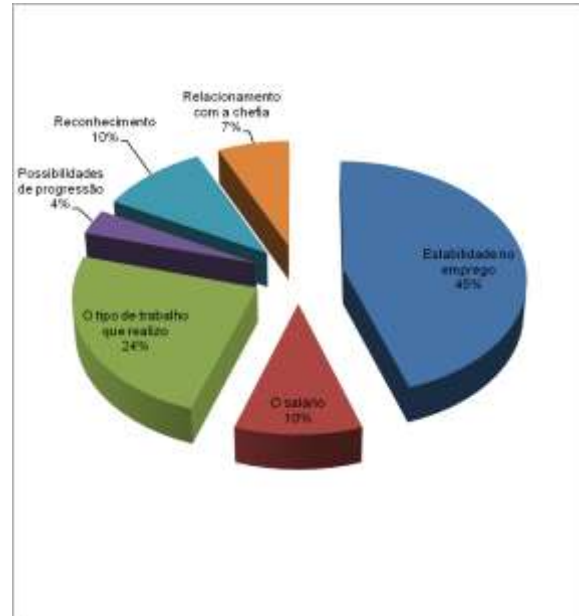


Gráfico 40 – Percentagens Questão 8.1

A tal escolha não será alheio o facto da maioria dos nossos inquiridos ser casado e ter mais de 43 anos, pelo que terá assumido compromissos familiares e económicos.

Por outro lado, sendo a profissão de polícia muito particular, será de fácil compreensão que o “tipo de trabalho” reúna também grande consenso, sendo até expectável que reunisse percentagem mais significativa.

Numa segunda linha e com percentagens próximas, foi indicado o “Reconhecimento” (10%), o “Salário” (10%) e o “Relacionamento com a Chefia” (7%), como fatores motivacionais.

Cruzando estes dados com autores como Maslow, Alderfer, Herzberg ou McClelland e referindo a Figura 4, pode-se verificar que, para a população em estudo, as necessidades a satisfazer se encontram essencialmente por necessidades de mais baixo nível, passando também por necessidades de mais alto nível.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

“A ciência, meu rapaz, é feita de erros, mas de erros benéficos,
já que conduzem, pouco a pouco, à verdade”

(Verne, 1982, p. 194)

Pode-se agora concluir a exposição e tecer algumas considerações finais. O relatório é incompleto, porque é específico para uma população em concreto, é imperfeito, porque está limitado pela humanidade da redatora e não é definitivo porque o mundo está em constante evolução.

5.1 PERGUNTA DE PARTIDA E DERIVADAS

Como principais motivações dos elementos das EIR/STR (PD 1), resulta da investigação efetuada a identificação de 2 fatores motivacionais, a “**Estabilidade no emprego**”, seguido do “**Tipo de trabalho que realizo**”.

Foi também possível identificar alguns fatores, a seguir enunciados, que podem contribuir para a otimização da motivação dos elementos das EIR/STR, para o desempenho das suas funções (PD 2).

No grupo de questões **comunicação**, há a considerar 2 fatores passíveis de otimização da motivação. Primeiro, a comunicação entre o Comando da EIFP e os seus elementos, uma vez que foi atribuído o valor médio correspondente ao valor central da escala. Como segundo fator, indicamos a clareza com que são emitidas/recebidas as ordens, na medida em que se constata que uma parte significativa dos inquiridos considera que “Raramente” recebe orientações de forma clara e compreensível.

Quanto à **remuneração**, 2 aspetos a considerar para a otimização da motivação. Um, apesar da grande maioria considerar injusta a sua remuneração, face ao trabalho que desenvolve, «apenas» sensivelmente metade dos inquiridos

quer mudar de emprego. Dois, quando comparados com os seus pares, consideram-se merecedores de auferir superior vencimento.

O campo **valorização profissional** é outro fator que indicamos passível de otimização da motivação dos inquiridos, verificando-se que a maioria de inquiridos diz “Não” considerar que o seu trabalho seja reconhecido e valorizado, bem como um número significativo indica que “Raramente” considera o seu potencial aproveitado e os bons elementos reconhecidos.

Finalmente, como fator motivacional que poderá ser otimizado, indicamos as **condições de trabalho**, com grande margem de evolução diga-se (a grande maioria dos inquiridos “Não” está satisfeito com as suas condições de trabalho) e será de ter em conta, atendendo a que a quase totalidade refere que as mesmas influenciam no desempenho das suas funções.

Ainda que não respondendo diretamente a nenhuma pergunta investigatória, indicamos também os fatores que depreendemos estar já num nível motivacional satisfatório.

Fatores relacionados com o relacionamento interpessoal são perçecionados pelos inquiridos como “Bom”, pelo que se considera não ser prioritário trabalhá-los para se alcançar maior motivação. Da mesma forma, as questões relacionadas com a avaliação de desempenho são também positivamente perçecionadas (“Bom” e “Quase sempre”) pelos elementos das EIR/STR.

Indicamos de seguida os fatores motivacionais que os elementos das EIR/STR perçecionam como potenciados pelas atividades de *team building* realizadas (PD 3).

Foram indicados como efeitos das atividades realizadas a “Entreajuda” e “Boa disposição”, logo seguidos da “Resolução de problemas”, “Cooperação” e “Coesão”, os quais se entende poderão contribuir para a melhoria essencialmente dos fatores motivacionais **comunicação e relacionamento interpessoal**.

No mesmo sentido, à exceção de um dos inquiridos, todos defendem a continuidade de atividades de *team building*, sendo que a maioria indica como primeiro fundamento (tendo por base as atividades desenvolvidas) o facto de “Desenvolver o espírito de equipa”, o que concorre para os mesmos fatores motivacionais comunicação e relacionamento interpessoal.

Podemos assim concluir que o **team building** se constituiu como **ferramenta motivacional** para os elementos das **EIR/STR**, na medida em que contribuiu para

a otimização dos fatores motivacionais associados à **comunicação e relacionamento interpessoal** (Pergunta de partida).

5.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com a realização de atividades de *team building* e posterior aplicação de inquérito aos voluntários, foi possível, através da análise às respostas, identificar as principais motivações dos elementos das EIR/STR, os principais fatores que poderão contribuir para a otimização da sua motivação e os fatores motivacionais por eles percebidos como potenciados pelas atividades realizadas.

Analisando depois as respostas à luz do quadro conceitual indicado, foi possível compreender o *team building*, como ferramenta motivacional para os elementos das EIR/STR, pelo que consideramos que todos os objetivos, geral e específicos foram cumpridos.

5.3 REFLEXÕES FINAIS

Importa referir que, de acordo com as teorias de processo, as necessidades são vistas apenas como um dos vários elementos relacionados com motivação, enfatizando-se outros fatores, nomeadamente situacionais e de natureza informativa (Ferreira *et al*, 2001).

Analisando, à luz das teorias de processo, os fatores identificados como passíveis de contribuir para a otimização da motivação dos elementos das EIR/STR, comunicação, remuneração, valorização profissional e condições de trabalho, poderemos dizer que:

- É desejável que sejam todos trabalhados de forma interligada (nenhum pode ser descurado, segundo Vroom);
- Seja tida em consideração a perceção individual, face aos seus pares (Adams), porque os indivíduos efetivamente se comparam entre si;
- Sejam atribuídos reforços, positivos ou negativos (Skinner);
- Sejam definidos objetivos claros, com o envolvimento dos indivíduos e dando-lhe o *feedback* das suas ações (Locke e Latham).

Esta é uma perspetiva dinâmica, que trata a motivação como um ciclo em constante movimento.

De referir que existe uma diversidade imensa de exercícios de *team building* que se podem realizar, de forma regular, sendo que com este trabalho apenas se deu início a um processo, que se deseja contínuo.

5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Quanto às limitações do estudo, este estava balizado, à partida, pela dimensão espaço-temporal, óbice que não foi dissuasor para a sua persecução.

Por outro lado, a insuficiência de informações relacionadas com o tema, essencialmente em Portugal, exigiu o recurso a literatura e artigos estrangeiros.

O facto da amostra em análise ser tão homogénea, não viabilizou a realização de correlações ao nível do tratamento dos dados.

Por ser reduzida, ainda que não inviabilizando de forma alguma os resultados obtidos, não possibilitou a sua extrapolação para outros universos.

O facto de ser constituída somente por elementos do sexo masculino, traduziu-se também numa limitação, na medida em que, conforme Andrade (2011, p. 54), o “Nível de motivação no que concerne a “Team building”, é valorizado principalmente por homens”. Seria interessante perceber a receptividade feminina no que concerne a este tema.

5.5 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Considera-se como pertinente a realização de um estudo similar, mas com uma população mais heterogénea e de maior dimensão.

Na linha de pensamento de Wehrich & Koontz (2008, p. 311), que consideram a “(...) liderança como sendo a influência, isto é, a arte ou processo de influenciar pessoas para que se esforcem por vontade própria e entusiasmo em direcção à obtenção dos objectos do grupo”, e que, “(...) a liderança e a motivação estão intimamente interrelacionadas”, sugere-se ainda uma investigação futura relacionando o *team building* com outras variáveis, nomeadamente a liderança.

Lisboa, 17 de junho de 2016

Sofia Mónica R. P. Gordinho
Comissário

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, J. (2006). *Leadership and Motivation: The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. USA: Kogan Page Publishers.
- Alves, J. (2012). *A importância da comunicação interna e das actividades de team building*. Dissertação de Mestrado em Comunicação Social, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Andrade, É. (2011). *Team Building em Portugal e a sua importância na motivação das equipas*. Dissertação de Mestrado em Gestão, ISCTE, Lisboa.
- Bacelar, S. M. (1999). *Amostragem nas Ciências Sociais - Relatório de aula teórico-prática*. Porto, Portugal: Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Barata, S. (2013). *Gerir a motivação dos trabalhadores numa organização pública*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Bartol, K., & Martin, D. (1998). *Management* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Berent-Braun, M., & Uhlaner, L. (2012). Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38 (1), pp. 103-119. Obtido em 09 de abril de 2016, de https://www.researchgate.net/publication/225426221_Family_governance_practices_and_teambuilding_Paradox_of_the_enterprising_family
- Bilhim, J. A. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2.ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Canedo, A. (2010). *Actividades de Team Building como uma área de turismo de eventos: estudo de caso no concelho de Cabeceiras de Basto*. Dissertação de Mestrado em Turismo, Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro, Chaves.
- Carvalho, L. C., Bernardo, M. d., Sousa, I. D., & Negas, M. C. (2015). *Gestão das Organizações* (2.ª ed.). Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Chiavenato, I. (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (3.ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos Novos Tempos*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos* (8.ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Clevenger, K. (2007). *Team Building retreats. Recruitment & Retention Conference presenter. Nursing Management* (Vols. 38, n.º4).
- Cummings, T., & Worley, C. (2013). *Organization Development and Change* (10th ed.). USA: Cengage Learning.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2005). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5.^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cushway, B. (1998). *Motivação e recompensa*. Lisboa: Clássica Editora.
- Daft, R. L. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Devillard, O. (2001). *A Dinâmica das Equipas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Eccles, J., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs and goals. *Annual Reviews Psychology*, 53, 109-132.
- Elias, A. (2007). *Motivação para a língua portuguesa: sua relação com o género, ano de escolaridade, repetência e clima de sala de aula*. (Monografia de Licenciatura em Psicologia Aplicada). Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Fachada, M. O. (2000). *Psicologia das Relações Interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo.
- Fava, R. (2002). *Caminhos da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Fernandes, P. (2010). *Ficha de Unidade Curricular Tratamento e Análise de Dados*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Fontaine, A. M. (1985). Motivação para a realização de adolescentes: Perspetiva cognitivo-social das diferenças de sexo e classe social. *Cadernos de Consulta Psicológica*, 1, 53-59.
- Fortin, M. F. (1999). *O processo de investigação. Da conceção à realização*. Loures: Lusociência.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6.^a ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Handel, M. J. (2003). *The Sociology of Organisations*. London: Sage Publications.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Homans, G. C. (1965). As pesquisas na Western Electric. In Y. F. Balcão, & L. L. Cordeiro, *O comportamento humano na empresa* (pp. 05-34). Rio de Janeiro: Editora Getúlio Vargas.
- Islam, R., & Ismail, A. (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18, 344-362.
- Johnston, M. (2007). The influence of team-building exercises on group attraction. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11 (1), pp. 43-52. Obtido em 26 de março de 2016, de <https://www.questia.com/library/journal/1G1-166935402/the-influence-of-team-building-exercises-on-group>
- Jung, R. (2005). Staff teambuilding: from theory to technique. *Corrections Today*, 67 (7), pp. 76-79. Obtido em 26 de março de 2016, de <http://www.thefreelibrary.com/Staff+teambuilding%3a+from+theory+to+technique.-a0140220409>
- Linder, D., & Ledlow, S. (1999). *Five Issues to be considered in teambuilding*. Obtido em 17 de Março de 2016, de Department of Psychology & Susan Ledlow Instructional Innovation Network:

<http://www.cdrcp.com/pdf/Five%20Issues%20to%20Be%20Considered%20in%20Teambuilding.pdf>

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). Current Directions in Psychological Science -New Directions in Goal-Setting Theory. *Association for Psychological Science*, 15, 5, 265-268.
- Marx, M. H., & Hillix, W. A. (2004). *Sistemas e Teorias em Psicologia* (15ª ed.). São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, Ltda.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Brothers.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton (Reprint: The Free Press, 1985).
- McClelland, D. (1975). *Power: The Inner Experience*. New York, Irvington.
- Mendes, R., Fernandes, J., & Correia, M. (2016). *Guia Prático para a Elaboração de Inquéritos por Questionário*. Obtido em 22 de março de 2016, de Área de Estudos e Planeamento do Instituto Superior Técnico - AEP : http://aep.tecnico.ulisboa.pt/files/sites/22/MANUAL_SEI_FINAL.pdf
- Miguel, A., Rocha, A., & Röhrich, O. (2014). *Gestão Emocional de Equipas em ambiente de projeto* (5.ª ed.). Lisboa: FCA - Editora de Informática.
- Mitchell, T. (1982). Motivation: new directions for theory, research, and practice. *Academy of Management*, 7, 80-88.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Nunes, P. (2008). *Conceito de Teoria do Reforço*. Obtido em 31 de Maio de 2016, de <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/teoriadoreforco.htm>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Pritchard, R. D., & Ashwood, E. L. (2008). *"Managing motivation: a manager's guide to diagnosing and improving motivation"*. New York: Taylor e Francis Group LLC.
- Punch, K. (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. London: SAGE Publications.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5.ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Ramlall, S. (7 de março de 2014). *A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations*. Obtido em 24 de maio de 2016, de Issuu: https://issuu.com/sunilramlall/docs/review_of_employee_motivation_theor/1
- Robins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. (1999). The Effect of Team Building on Performance: An Integration. *Small Group Research*, 309-329.

- Sarmiento, M. (2013). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Tese de Doutorado, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (3.^a ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Skinner, B. F. (2014). *Science and Human Behavior*. Obtido em 31 de maio de 2016, de The B. F. Skinner Foundation: <http://www.bfskinner.org/newtestsite/wp-content/uploads/2014/02/ScienceHumanBehavior.pdf>
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2014). *Princípios de Gestão das Organizações* (2.^a ed.). Venda do Pinheiro: Rei Livros.
- Verne, J. (1982). *Viagem ao Centro da Terra*. São Paulo: Hemus.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (2008). *Essencial of Management: An International Perspective* (8th ed.). New York: McGraw-Hill. Obtido em 17 de abril de 2016, de https://books.google.pt/books?id=s_wzNWdevJoC&printsec=frontcover&dq=Essentials+of+Management:+An+International+Perspective.+8th+Edition.&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwic-rja967NAhWK6RQKHccQAhEQ6AEIGzAA#v=onepage&q&f=false
- Wheeler, D., & Stoller, J. K. (2011). Teamwork, teambuilding and leadership in respiratory and health care. *Canadian Journal of Respiratory Therapy*, Vol. 47, n.º 1, pp. 6-11.
- Yin, R. K. (2005). *Introducing the world of education. A case study reader*. Thousand Oaks: Sage Publications.

ANEXO I – AUTORIZAÇÃO UTILIZAÇÃO INQUÉRITO

RE: Pedido inquérito - Team Building

Érica Andrade [suely18y@hotmail.com]

Enviado: quarta-feira, 20 de Abril de 2016 11:19

Para: Sofia Monica Roque Pereira Gordinho

Ola Sofia,

Tem a minha autorização para utilização do inquérito por questionário.

Sucesso e bom trabalho.

Cumprimentos,

Érica Andrade

From: smgordinho@psp.pt

To: suely18y@hotmail.com

Subject: Pedido inquérito - Team Building

Date: Tue, 12 Apr 2016 13:40:34 +0000

Chamo-me Sofia Gordinho, sou Comissário da Polícia de Segurança Pública e aluna do 2.º Curso de Comando e Direção Policial e encontro-me a desenvolver um relatório final, sob a orientação da Dr.ª Alice Maria Henriques, cujo tema é *Motivação nas Equipas de Intervenção Rápida de Santarém: contributos do Team Building*.

Neste sentido, venho por este meio requerer autorização para utilização do inquérito por questionário utilizado na dissertação de V. Exa, alusiva ao *Team Building* em Portugal e a sua importância na motivação das equipas.

Aguardo a vossa resposta, agradecendo desde já a disponibilidade dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

Sofia Gordinho

Comissário

**APÊNDICE I – PEDIDO REALIZAÇÃO
ATIVIDADES E APLICAÇÃO DE INQUÉRITO**

Exm.º Sr. Diretor do ISCPSI
Superintendente-Chefe Pedro Clemente,

Sofia Gordinho, Comissário, aluna do 2.º Curso de Comando e Direção Policial, encontrando-me a desenvolver um relatório final, sob a orientação da Doutoranda Alice Maria Henriques, cujo tema é *Motivação nas Equipas de Intervenção Rápida de Santarém: Contributos do Team Building*, venho por este meio solicitar a V. Ex.ª que reencaminhe o presente pedido ao Sr. Diretor do Departamento de Formação desta PSP, para autorização de, por um lado, junto do efetivo das Esquadras de Intervenção e Fiscalização Policial do Comando de Santarém, levar a cabo atividades de *Team Building*, durante um dia, sob a coordenação de Paulo Jorge Duarte Barbosa, proprietário da Barbosa Surf Safari e por outro, proceder à aplicação de um inquérito por questionário junto do mesmo efetivo, com o intuito de perceber o *Team Building* como ferramenta motivacional para os elementos das Equipas de Intervenção Rápida de Santarém, no desempenho das suas funções.

Comprometo-me desde já a garantir a confidencialidade dos dados obtidos e de os utilizar exclusivamente para este fim.

Agradeço antecipadamente a disponibilidade dispensada.

Junto em anexo documento de enquadramento das atividades a desenvolver e o questionário a aplicar.

Com os melhores cumprimentos,

Sofia Gordinho
Comissário

APÊNDICE II – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Inquérito aos elementos das Esquadras de Intervenção e Fiscalização Policial

Pretende-se com este questionário efetuar um estudo de carácter académico acerca do "Team Building" e motivação no Comando Distrital de Santarém, enquadrando-se no âmbito do relatório final do 2.º Curso de Comando e Direção Policial, no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Todas as informações recolhidas neste questionário são estritamente confidenciais e o tratamento dos dados será feito de forma global, não havendo lugar para análises individuais, de forma a garantir o anonimato do inquirido.

Recorde-se que não existem respostas corretas ou incorretas. É apenas a sua opinião que interessa.

Orientações gerais:

- Esteja descontraído(a) e seja o mais sincero(a) possível ao longo deste questionário;
- A sua participação, apesar de ser muito importante, é voluntária;
- Leia com atenção as questões e marque apenas uma só resposta. Contudo, se se enganar a assinalar a sua resposta, pode mudá-la.

***Obrigatório**

Comunicação

1.1 Como classifica a comunicação entre o comando da Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial e seus elementos policiais? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Péssima
- ☐ Má
- ☐ Boa
- ☐ Muito Boa
- ☐ Excelente

1.2 Os elementos policiais têm a liberdade de dizer o que pensam? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Sem opinião

1.3 O seu chefe/comandante é receptivo às sugestões vindas dos elementos policiais? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Sem opinião

1.4 As orientações que recebe sobre o seu trabalho são claras e compreensíveis? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Sem opinião

1.5 Como recebe as orientações para a realização do seu trabalho? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Oralmente
- ☐ Por escrito
- ☐ As duas anteriores
- ☐ Não recebe

Remuneração

2.1 Está satisfeito com o seu salário atual? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Sem opinião

2.2 Considera a sua remuneração justa em relação ao trabalho que executa? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Sem opinião

2.3 Mantendo as condições que tem atualmente, se tivesse oportunidade mudaria de emprego? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Sem opinião

2.4 Considera que a sua Instituição remunera adequadamente os seus funcionários? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sempre
☐ Em alguns casos
☐ Raramente
☐ Nunca
☐ Sem opinião

Relacionamento interpessoal

3.1 Considera bom o relacionamento entre os elementos policiais da Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Sem opinião

3.2 Considera seu chefe/comandante como um bom profissional? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Sem opinião

3.3 Sente-se respeitado pelo seu chefe/comandante? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sempre
- ☐ Em alguns casos
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Sem opinião

3.4 Tem respeito pelo seu chefe/comandante? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sempre
- ☐ Em alguns casos
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Sem opinião

3.5 Os assuntos importantes são debatidos em equipa? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sempre
- ☐ Em alguns casos
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Sem opinião

3.6 O seu serviço estimula o trabalho em equipa? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sempre
- ☐ Em alguns casos
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Sem opinião

Valorização Profissional

4.1 Considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Sem opinião

4.2 Considera que o seu potencial tem sido adequadamente aproveitado? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Sem opinião

4.3 O Comando da Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial reconhece os bons elementos policiais? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Sem opinião

Avaliação de desempenho

5.1 Como avalia o seu desempenho? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito bom
- ☐ Bom
- ☐ Suficiente
- ☐ Insuficiente
- ☐ Sem opinião

5.2 Como é avaliado pelo seu superior hierárquico? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito bom
- ☐ Bom
- ☐ Suficiente
- ☐ Insuficiente
- ☐ Sem opinião

5.3 Com que regularidade o seu superior faz a apreciação do seu trabalho? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Sem opinião

5.4 A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objetivos definidos pela PSP? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Sem opinião

Condições de trabalho

6.1 Está satisfeito(a) com as condições de trabalho proporcionadas pela Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Sem opinião

6.2 De alguma forma as condições de trabalho mencionadas influenciam no desempenho das suas funções? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Sem opinião

Atividades de "Team Building"

7.1 A realização de atividades de "Team Building" é indispensável nas Instituições em geral? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Sem opinião

7.2 As atividades de "Team Building" realizadas no Comando Distrital de Santarém influenciaram na sua motivação, para a melhoria do desempenho das suas funções? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Sem opinião

7.3 As atividades de "Team Building" realizadas no Comando Distrital de Santarém influenciaram na sua motivação para a melhoria do desempenho das funções dos restantes elementos policiais? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Sem opinião

7.4 Quais foram as atividades "Team Building" executadas no Comando Distrital de Santarém? * Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Acid River
- ☐ Trust Fall
- ☐ Ovo estrelado
- ☐ Ovo voador
- ☐ Torre
- ☐ Dobra o Meio
- ☐ Outra:

7.5 Qual o grau de importância das atividades de "Team Building" realizadas no Comando Distrital de Santarém? * Marcar apenas uma oval.

	5	4	3	2	1	
Muito importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pouco importante

7.6 Na sua opinião pensa que o Comando Distrital de Santarém deverá continuar a apostar na implementação dessas atividades? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não Passe para a pergunta 7.7
- ☐ Sim Passe para a pergunta 7.6 (cont).

(Continuação)

Diga, por favor, porquê. *

7.7 Após a realização das atividades de "Team Building", como classifica o relacionamento interpessoal na Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito bom
- ☐ Bom
- ☐ Suficiente
- ☐ Insuficiente
- ☐ Sem opinião

7.8 Os efeitos da execução dessas atividades de "Team Building" foram: * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Positivos
- ☐ Negativos
- ☐ Ambos
- ☐ Não provocaram nenhum efeito
- ☐ Sem opinião

7.8 (continuação) Aponte alguns desses efeitos: Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Coesão
- ☐ Cooperação
- ☐ Entreaajuda
- ☐ Auto confiança
- ☐ Superação
- ☐ Boa Disposição
- ☐ Resolução de Problemas
- ☐ Outra:

Fatores motivadores

8.1 Indique o principal fator que o(a) motiva no desempenho das suas funções: * Marcar apenas uma oval.

- ☐ O salário
- ☐ Benefícios extra
- ☐ Estabilidade no emprego
- ☐ Relacionamento com a chefia
- ☐ O tipo de trabalho que realizo
- ☐ Prestígio da empresa
- ☐ Autonomia no trabalho
- ☐ Reconhecimento
- ☐ Possibilidades de progressão
- ☐ Falta de opção de outro emprego

Dados pessoais

9.1 Sexo: * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

9.2 Idade: * Marcar apenas uma oval.

- ☐ 18 – 30
- ☐ 31 – 43
- ☐ Mais de 43

9.3 Estado Civil: * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ União de facto
- ☐ Separado(a)
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)

9.4 Habilitações literárias: * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Médio
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Situação Laboral

10.1 Categoria profissional: * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Subcomissário
- ☐ Chefe
- ☐ Agente Principal
- ☐ Agente

10.2 Há quanto tempo trabalha na Instituição? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ <1 ano
- ☐ 1 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 11 a 15 anos
- ☐ 16 a 20 anos
- ☐ 21 a 25 anos
- ☐ > 25 anos

Com tecnologia



**APÊNDICE III – AUTORIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE
TEAM BUILDING E APLICAÇÃO DE INQUÉRITO**

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

DIREÇÃO DE ENSINO

SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor

Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de
Recursos Humanos

(Departamento de Formação)

DN/PSP - Largo da Penha de França, 1

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 184/SECDE/2016

Classificador: 080.10.02

Processo: SECDE201600001CCD

Data: 2016-04-22

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL DO CCDP

1. O Curso de Comando e Direção Policial (CCDP), no seu plano de estudos, aprovado pela Portaria n.º 199/2014, de 3 de outubro, compreende a elaboração de um relatório final, conforme o art.º 4.º, n.ºs 2 e 4, da referida portaria, que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um dos temas aprovados por despacho de SEXA o Diretor Nacional da PSP, de 29 de outubro de 2014.

2. Neste sentido, o Comissário M/148120, Sofia Mónica Roque Pereira Gordinho, irá realizar o seu relatório final subordinado ao tema "Motivação nas Equipas de Intervenção Rápida de Santarém: contributos de *Team Building*", do qual é Orientadora a Dr.ª Alice Maria Henriques.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª o seguinte:

a) Aplicação de um inquérito, do qual se envia o guião, ao efetivo das Esquadras de Intervenção e Fiscalização Policial do Comando Distrital de Santarém; e

b) Autorização para, junto do mesmo efetivo, levar a cabo atividades de *Team Building*, durante um dia, sob a coordenação de Paulo Jorge Duarte Barbosa, proprietário da Barbosa Surf Safari, com o intuito de perceber o *Team Building* como ferramenta motivacional para os elementos das Equipas de Intervenção Rápida do Comando de Santarém, no desempenho das suas funções.

4. Os dados a obter, com o preenchimento do inquérito e da atividade a desenvolver, tornam-se imprescindíveis para o desenvolvimento do Relatório Final.

5. Mais se informa V.ª Ex.ª que a Comissário Sofia Gordinho se compromete ao dever de confidencialidade e anonimato, relativamente aos dados recolhidos, fora do âmbito do seu trabalho.

INSTITUTO NACIONAL DA P.S.P. D.A.G.	Entrada nº 13376 PO 3 FOS Data 28 ABR 2016 28/4/16
SEÇÃO ESPONDIÊNCIA	

O Diretor

Pedro José Lopes Clemente
Superintendente-Chefe

O Diretor, em substituição

Pedro Alberto Nunes Teixeira
Superintendente



APÊNDICE IV – ARTICULAÇÃO DAS ATIVIDADES COM O CD/STR

Colaboração para realização do relatório final do CCDP

Sofia Monica Roque Pereira Gordinho

Enviado: sexta-feira, 6 de Maio de 2016 6:45

Para: Paula Cristina Da Graça Peneda

Cc: Vitor Manuel Ferreira Trindade; CD SANTARÉM - Núcleo de Formação

Anexos: Oficio 184SECDE2016.pdf (184 KB)

Exm.ª Sr.ª Comandante Distrital,
Superintendente Paula Peneda

No seguimento da autorização concedida por S. Ex.ª, o Diretor Nacional Adjunto para a área dos Recursos Humanos da PSP, Superintendente-Chefe Ferreira de Oliveira, conforme despacho exarado em documento anexo e descrito em email infra, venho solicitar a V. Ex.ª as necessárias diligências para que seja possível a realização da atividade de Team Building, nos seguintes termos:

- envio de email a todos os elementos das EIFP/STR (ao nível do CD e incluindo os Sr.s Subcomissários Bernardino Simões e João Silva), no sentido de tomarem conhecimento do presente e indicar nominalmente os voluntários para a atividade (não deverá ser do conhecimento dos voluntários os exercícios a realizar);
- disponibilização de transporte para os voluntários das EIR's e respetivos Comandantes;
- concentração pelas 08H30, do dia 18MAI2016, junto à Praça de Toiros de Santarém;
- agilização da escala de serviço, por forma a possibilitar a participação dos voluntários no referido exercício.

No que concerne ao inquérito a aplicar no final do exercício, o mesmo será preenchido através de link (<https://drive.google.com/open?id=1OVYZ2HRS3O1UJwiS0Fr9x5zlj9CIMLZmnpkEkFMXdGM>) pelo que se solicita que:

- seja o link enviado, apenas no dia da atividade, a cada um dos elementos que se venham a demonstrar voluntários para participação na mesma;
- sejam disponibilizados os meios informáticos possíveis para o efeito, nomeadamente computadores com acesso à internet.

Grata por toda a atenção dispensada

Com os melhores cumprimentos

Sofia M. R. P. Gordinho
Comissário

De: ISCPSP - Direcção Ensino

Enviado: segunda-feira, 2 de Maio de 2016 10:38

Para: Sofia Monica Roque Pereira Gordinho

Cc: Ezequiel Agostinho Maciel Rodrigues

Assunto: FW: Colaboração para realização do relatório final do CCDP

Exma. Senhora
Comissário Sofia Gordinho

Reencaminha-se a V.ª Ex.ª o Despacho de SEXA o DNA/UORH, Superintendente-Chefe José Ferreira de Oliveira, constante no nosso ofício em anexo, relativamente ao solicitado.

Com os melhores cumprimentos,

Jorge Afonso de Almeida Carvalho

Agente Principal | National Police Officer

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
Direcção de EnsinoRua 1º de Maio, nº 3
1349-040 Lisboa
PORTUGALT: +351 213 613 900/18
F: +351 213 610 535
E: jaacarvalho@psp.pt**De:** DN DEFORM**Enviada:** segunda-feira, 2 de Maio de 2016 10:24**Para:** ISCPSP - Direcção Ensino**Cc:** CD SANTARÉM - Núcleo de Formação**Assunto:** Colaboração para realização do relatório final do CCDP

Email n.º /JF

Proc.º: 3F05 – E13376/2016

Sua Referência: Ofício n.º 184/SECDE2016**Sua Comunicação:** 2016.04.22Exmo Senhor
Diretor do ISCPSP

Na sequência do pedido de colaboração para realização do relatório final do CCDP apresentado pela Srª. Comissário

Sofia Gordinho M/148120, constante no v/Ofício em referência, encarrega-me o Exmo Senhor Diretor do Departamento de Formação de informar V.Ex.ª de que, por despacho de S.Ex.º o DNA/UORH datado de 29.04.2016, está autorizado a aplicação do inquérito, nos moldes propostos.

Quanto à atividade “*Team Building*”, a sua execução ficará sujeita ao regime de voluntariado, por parte dos destinatários e sem encargos para a PSP.

Neste sentido, a interessada deverá contactar diretamente o Núcleo de Formação do CD SANTEREM, para operacionalização.

Com os melhores cumprimentos,

Jorge Freitas

Chefe | National Police Chief

Departamento de Formação | Secção de Apoio Geral

Direção Nacional da PSP
Largo da Penha de França, n.º 1
1170-298 Lisboa
PORTUGALT: +351 218 111 000
F: +351 218 111 058
Ext: 11379
E: jmatfreitas@psp.pt

facebook policiasegurançapublica Twitter DNPSP contacto@psp.pt www.psp.pt